



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
LA EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo y Clima organizacional en la sede Rímac de la institución
educativa Innova Schools, 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación**

AUTORA:

Br. Avila Sánchez, Geraldine Amelia (ORCID: 0000-0002-3114-1143)

ASESOR:

Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda (ORCID: 0000-0002-1841-0070)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Lima – Perú

2019

Dedicatoria

A mi familia por brindarme el soporte emocional y espiritual necesario para culminar con éxito esta investigación, y en especial, a mis hermanos Karla, Álvaro y Claudia para mostrarles que el esfuerzo y la dedicación son bien recompensados si se realizan correctamente y en el momento exacto.

Agradecimiento

A Dios, quien me ha provisto de todo cuanto he necesitado y ha guiado mi accionar hacia la obtención de cada una de las metas que me he trazado.

A mis asesores, la Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda y al Dr. Pedro Félix Novoa Castillo por su minuciosidad y apoyo constantes en aras de la mejora en mi investigación.

A mis colegas y amigas, Maricela Ostos Alva y Figlia Carrasco Ortiz, por transmitirme siempre los consejos y enseñanzas de vida necesarias para no desistir en el arduo camino de mi mejora profesional.



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): GERALDINE AMELIA AVILA SANCHEZ

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de la Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE RÍMAC DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INNOVA SCHOOLS, 2018.

Fecha: 23 de enero de 2019

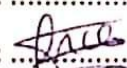
Hora: 12.30 m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: 

SECRETARIO: Mg. Pedro Félix Novoa Castillo

Firma: 

VOCAL: Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Geraldine Amelia Avila Sánchez identificado con DNI 43189734, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, sede de Los Olivos Lima Norte; declaro que el trabajo académico "Liderazgo directivo y Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018", presentado con 141 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, manifiesto lo siguiente:

Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas en el presente trabajo de investigación, señalando correctamente toda la cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

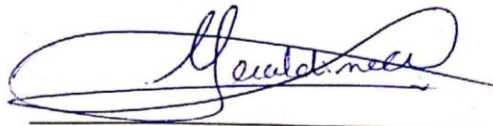
No se ha utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en esta investigación.

El trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy conocedor de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De descubrir uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, diciembre del 2018



Avila Sánchez, Geraldine Amelia
DNI 43189734



Scanned with
CamScanner

Presentación

Respetando las exigencias formales de la Universidad César Vallejo, presento a la escuela de Posgrado el trabajo de investigación “Liderazgo directivo y Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018”. Esta investigación tiene como objetivo establecer si existe relación entre las variables mencionadas e interpretar dichos resultados para contribuir así al desarrollo de los conocimientos de la comunidad científica.

La estructura del trabajo de investigación está de acuerdo al esquema sugerido por la universidad, el cual consta de siete capítulos. En el primer capítulo, se ha considerado la introducción, la realidad problemática, trabajos previos (antecedentes nacionales e internacionales), teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio y objetivos de la investigación. El segundo capítulo contiene la metodología, el enfoque, el tipo y el diseño de investigación. Así mismo la variable, operacionalización de la variable, la población y muestra. También la técnica e instrumento de recolección de datos, validez, la confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

En el tercer capítulo se presentan los resultados descriptivos de la variable y la prueba de hipótesis. En el cuarto capítulo se considera la discusión de los resultados. En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones, en el sexto capítulo las recomendaciones, en el capítulo séptimo las referencias y finalmente los anexos.

Señores integrantes del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Dictamen de la sustentación	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	19
1.2.1 Antecedentes internacionales	19
1.2.2 Antecedentes nacionales	21
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.3.1 Variable Liderazgo Directivo	22
1.3.2. Clima Organizacional	33
1.4 Formulación del problema	39
1.4.1 Problema general	39
1.4.2 Problemas específicos	39
1.5 Justificación del estudio	40
1.6 Objetivos	41
1.6.1 Objetivo general	41
1.6.2 Objetivos específicos	41
1.7 Hipótesis	42
1.7.1 Hipótesis general	42
1.7.2 Hipótesis específicas	42
II. Método	43
2.1 Diseño de investigación	44

2.2 Variables, operacionalización de las variables	45
2.2.1. Liderazgo directivo	45
2.2.2 Clima organizacional	46
2.3 Población y muestra	48
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	48
2.4.1 Técnica	48
2.4.2 Instrumento	48
2.4.3 Validación	51
2.4.4 Confiabilidad	52
2.5 Método de análisis de datos	53
2.6 Aspectos éticos	53
 III. Resultados	 54
3.1 Resultados descriptivos	55
3.1.1 Análisis estadístico por niveles	70
3.2 Prueba de hipótesis	75
IV. Discusión	80
V. Conclusiones	83
VI. Recomendaciones	86
VII. Referencias	89
VIII. Anexos	93
Anexo 1. Artículo científico	94
Anexo 2. Matriz de Consistencia	105
Anexo 3. Instrumentos	109
Anexo 4. Validez del instrumento	114
Anexo 5. Tabla de Excel	129
Anexo 6. Autorizaciones	136

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable Liderazgo directivo	46
Tabla 2. Operacionalización de la variable clima organizacional	47
Tabla 3. Población de estudio	48
Tabla 4. Niveles o rangos variable liderazgo directivo	50
Tabla 5. Niveles o rangos variable clima organizacional	51
Tabla 6. Validez de contenido del instrumento liderazgo directivo	51
Tabla 7. Validez de contenido del instrumento clima organizacional	51
Tabla 8. Confiabilidad de la variable liderazgo directivo	52
Tabla 9. Confiabilidad de la variable clima organizacional	52
Tabla 10. Escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad	53
Tabla 11. Niveles de liderazgo directivo según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018	55
Tabla 12. Niveles y porcentajes de la dimensión Autoritario – coercitivo	56
Tabla 13. Niveles y porcentajes de la dimensión Autoritario–benevolente	57
Tabla 14. Niveles y porcentajes de la dimensión Consultivo	58
Tabla 15. Niveles y porcentajes de la dimensión Participativo	59
Tabla 16. Niveles del clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018	60
Tabla 17. Niveles y porcentajes de la dimensión Estructura	61
Tabla 18. Niveles y porcentajes de la dimensión Responsabilidad	62
Tabla 19. Niveles y porcentajes de la dimensión Recompensa	63
Tabla 20. Niveles y porcentajes de la dimensión Desafíos	64
Tabla 21. Niveles y porcentajes de la dimensión Relaciones	65
Tabla 22. Niveles y porcentajes de la dimensión Cooperación	66
Tabla 23. Niveles y porcentajes de la dimensión Estándares	67
Tabla 24. Niveles y porcentajes de la dimensión Conflicto	68
Tabla 25. Niveles y porcentajes de la dimensión Identidad	69
Tabla 26. Tabulación cruzada entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional	70

Tabla 27. Tabulación cruzada entre la dimensión Autoritario-coercitivo del Liderazgo directivo y el clima organizacional	71
Tabla 28. Tabulación cruzada entre la dimensión Autoritario-benevolente del Liderazgo directivo y el clima organizacional	72
Tabla 29. Tabulación cruzada entre la dimensión Consultivo del Liderazgo directivo y el Clima Organizacional	73
Tabla 30. Tabulación cruzada entre la dimensión Participativo del Liderazgo directivo y el Clima Organizacional	74
Tabla 31. Prueba de Kolmogorov-Smirnov	75
Tabla 32. Grado de correlación y significancia entre la dimensión Autoritario - Coercitivo y el Clima Organizacional	76
Tabla 33. Grado de correlación y significancia entre la dimensión Autoritario - Benevolente y el Clima Organizacional	77
Tabla 34. Grado de correlación y significancia entre la dimensión Consultivo y el Clima Organizacional	78
Tabla 35. Grado de correlación y significancia entre la dimensión Participativo y el Clima Organizacional	79

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Niveles y porcentajes de la variable Liderazgo Directivo	55
Figura 2. Niveles y porcentajes de la dimensión Autoritario-Coercitivo	56
Figura 3. Niveles y porcentajes de la dimensión Autoritario-Benevolente	57
Figura 4. Niveles y porcentajes de la dimensión Consultivo	58
Figura 5. Niveles y porcentajes de la dimensión Participativo	59
Figura 6. Niveles y porcentajes de la variable Clima Organizacional	60
Figura 7. Niveles y porcentajes de la dimensión Estructura	61
Figura 8. Niveles y porcentajes de la dimensión Responsabilidad	62
Figura 9. Niveles y porcentajes de la dimensión Recompensa	63
Figura 10. Niveles y porcentajes de la dimensión Desafíos	64
Figura 11. Niveles y porcentajes de la dimensión Relaciones	65
Figura 12. Niveles y porcentajes de la dimensión Cooperación	66
Figura 13. Niveles y porcentajes de la dimensión Estándares	67
Figura 14. Niveles y porcentajes de la dimensión Conflicto	68
Figura 15. Niveles y porcentajes de la dimensión Identidad	69
Figura 16. Niveles y porcentajes entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional	70
Figura 17. Niveles y porcentajes entre la dimensión Autoritario-Coercitivo y Clima Organizacional	71
Figura 18. Niveles y porcentajes entre la dimensión Autoritario-Benevolente y Clima Organizacional	72
Figura 19. Niveles y porcentajes entre la dimensión Consultivo y Clima Organizacional	73
Figura 20. Niveles y porcentajes entre la dimensión Participativo y Clima Organizacional	74

Resumen

La presente investigación titulada “Liderazgo directivo y Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018” tuvo como objetivo fundamental establecer si existe relación entre las variables mencionadas e interpretar dichos resultados para contribuir así al desarrollo de los conocimientos de la comunidad científica.

La investigación tiene un diseño descriptivo – correlacional y es de tipo básica, con un enfoque cuantitativo. La muestra es censal debido a que la totalidad de los docentes en la sede fueron considerados para este estudio y el método aplicado fue el hipotético-deductivo. En la misma, se empleó como instrumento el cuestionario y la encuesta como técnica para la recolección de los datos.

Se concluye respecto a los resultados sobre liderazgo directivo que el 9.5% de los encuestados considera que es malo, el 81.9% es regular y el 8.6% lo percibe como bueno y sobre el clima organizacional mientras que ningún encuestado considera que éste es malo, el 69.5% percibe que se ubica en un rango medio y el 30,5% que es alto; estos datos evidencian que el Liderazgo directivo es percibido entre regular y bueno por más del 90% de la población de docentes y el clima organizacional en más del 65% entre los niveles medio y alto, mas no se observan docentes que opinen que el clima organizacional de la sede sea malo. De la misma forma, se ha establecido que existe una relación positiva moderada entre el Liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, siendo el Rho de 0.681, confirmando que a mayor o mejor liderazgo directivo, mayor o mejor clima organizacional.

Palabras claves: Clima organizacional, liderazgo.

Abstract

This research entitled "Leadership and Organizational Climate at the Rímac Headquarters of the Innova Schools, 2018" has as its fundamental objective to establish whether there is a relationship between the aforementioned variables and interpret these results to contribute to the development of community knowledge scientific.

The research has a descriptive - correlational design and is of a basic type, with a quantitative approach. The sample is census because all the teachers in the headquarters were considered for this study and the applied method was the hypothetico-deductive. In the same, the questionnaire and the survey as a technique for data collection was used as an instrument.

It is concluded with respect to the results on managerial leadership that 9.5% of the respondents consider that it is bad; 81.9% is regular and 8.6% perceive it as good and about the organizational climate; while no respondent considers that it is bad, 69.5% perceive that it is located in a medium range and 30.5% that it is high; These data show that the Leadership Leadership is perceived as regular and good for more than 90% of the teaching population and the organizational climate in more than 65% between the medium and high levels, but there are no teachers who think that the organizational climate of the headquarters is bad. In the same way, it has been established that there is a moderate positive relationship between the Leadership and the organizational climate in the Rímac headquarters of the Innova Schools, the Rho being 0.681, confirming that the greater or better the leadership, the greater or better organizational climate.

Keywords: Organizational climate, leadership

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

A nivel internacional, en el mundo globalizado de hoy en día, el clima organizacional es un término relevante en casi todos los organismos empresariales, los mismos que buscan una mejora continua del medio laboral, para de esta manera alcanzar un incremento de su producción, sin obviar el capital humano.

La gestión de recursos humanos constituye un factor muy importante para que una empresa tenga un funcionamiento óptimo, tomando como pilar el desarrollo de todas las capacidades del personal que en ella labora. Así, esta gestión tiene como principal meta el desarrollo habilidades de su personal y sus relaciones laborales, por lo que se deben facilitar los esfuerzos por alcanzar un clima laboral de trabajo y de condiciones de desempeño favorables, logrando que los colaboradores se sientan entusiasmados y desarrollen sus fortalezas, lo que contribuirá al desarrollo personal de cada uno de ellos, el mismo que se reflejará en el crecimiento de la organización.

Estas acciones favorables llevadas a cabo por las empresas y particularmente por las escuelas, materias de esta investigación, para hacer frente a los cambios, se ha convertido en un nuevo y desafiante objetivo de la nueva gestión directiva, orientada a tomar las riendas de nuevas formas de liderar las mismas que demanden las habilidades sociales y gerenciales más innovadoras, aquellas que pueda unir a toda la comunidad que forma parte de la empresa en la búsqueda y alcance de una misma meta, a pesar de las diferentes circunstancias que la separan y, en definitiva, que puedan librar a las empresas e instituciones de la mediocridad provocada por las diversas desavenencias entre los miembros que la conforman.

En congruencia con esta variable, el liderazgo se ha convertido en los últimos años en la piedra angular del avance de muchas organizaciones, las cuales ven en determinados individuos y en su personalidad los requisitos necesarios para asumir los principales y más altos puestos directivos. En todo el mundo, las empresas más reconocidas y revolucionarias están dirigidas por líderes, quienes independientemente de su edad y/o género deben tomar decisiones a diario, solucionar problemas y asumir responsabilidades de las cuales dependen un gran número de trabajadores, pero sin las que la

organización podría mantenerse. En este sentido, los estudios sobre liderazgo, como se verá en la presente investigación, se han hecho más numerosos y diversificados, tocando puntos cada vez más orientados a la obtención de resultados favorables para el crecimiento no solo de las propias empresas sino además de los trabajadores que laboran en ellas.

Si bien las variables de investigación mencionadas, liderazgo y clima organizacional nacieron en el seno del campo administrativo y son los ejes de muchas empresas actualmente, otras áreas de servicio han visto necesario incluirlas dentro de su concepción y estructura, para mejorar tanto sus procesos como el producto que entregan a sus usuarios. Es así que la Educación ha tomado, desde hace varias décadas, la iniciativa de profundizar en el estudio de cómo obtener un adecuado clima organizacional en sus docentes, indagando sobre las relaciones de trabajo, su percepción sobre el liderazgo de directores, coordinadores y/o jefes inmediatos, los cuales evidencian gran influencia sobre su labor diaria, entre otros aspectos propios de cada institución.

De esta forma, se ha visto que el liderazgo de un director permite a un colegio optimizar sus estándares de calidad, pero este mismo aspecto debe guardar una fuerte conexión con la aceptación del mismo por parte de los docentes que están bajo su responsabilidad y con su habilidad para dirigir acciones lógicas y sistemáticas de la elaboración de planes, acciones a ejecutar y estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Dicho esto, se puede afirmar que el foco principal del éxito de una institución educativa, en este caso, es el liderazgo directivo, el cual mejora aún más mejor aún si los colaboradores de dicha comunidad se guían bajo la misma visión de liderazgo dentro de las diferentes tareas que desempeñan en su quehacer diario.

A nivel nacional, la proliferación de colegios particulares en las últimas décadas, y no solo en Lima Metropolitana, ha demostrado que los mismos se han constituido con una visión empresarial, la cual los lleva a reducir costos, invertir en infraestructura y propaganda y elevar progresivamente los ingresos, concretizados en las pensiones que los padres aportan. Por otro lado, la realidad dentro de estas instituciones se ha modificado a través del tiempo, al ver que el crecimiento institucional no va necesariamente de la mano con la satisfacción de

sus docentes, todo esto concretizado en despidos injustificados, pagos por debajo del salario mínimo, la no renovación de contratos, entre otros. Es así que la administración educativa se inserta como parte del campo teórico que deben manejar los directivos en un esfuerzo por comprender esta problemática y proponer modalidades más óptimas de gestión dentro de estas escuelas particulares sobretodo.

De esta manera, las investigaciones realizadas señalan que un liderazgo ejercido de forma adecuada a nivel de dirección, favorece un clima organizacional que facilita el libre desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores en sus diferentes áreas, esto pues colabora en el incremento del rendimiento de estos mismos trabajadores y determina la influencia de forma positiva en las diversas conductas que se relacionan en ese ambiente, de forma que se sientan comprometidos y parte de la estructura de la institución.

Así también, un clima organizacional permanente en el tiempo y que no presente mucha variación dentro de una escuela, implica, aunque no necesariamente, el brindar un servicio óptimo a largo plazo. Por este motivo, los líderes directivos deben considerar al clima de los lugares que administran como parte de los activos de la institución y en ese sentido revalorarlo y brindarle la debida importancia. Una organización con una administración vertical, únicamente alcanzará metas inmediatas las cuales en la mejor de las situaciones darán paso a medios laborales con relaciones sociales tóxicas y en donde el clima sea contraproducente para el desempeño óptimo de la misma.

A nivel local, se tiene a la sede Rímac, foco principal de la investigación, que forma parte de la red de colegios Innova Schools, la misma que cuenta con casi 50 sedes en todo el país, la mayoría de ellas situadas en Lima Metropolitana. Esta sede, ubicada en el distrito en mención y considerada macro entre sus pares, presenta una población total de 105 docentes, quienes atienden a más de 1000 estudiantes distribuidos en los tres niveles de enseñanza. Al igual que las demás cuenta con un director quien es el que lidera todos los procesos de gestión acompañado por un equipo de tres coordinadores, quienes lo apoyan al momento de tomar iniciativas y el planteamiento de acciones para la mejora de todos los procesos que se lleven a cabo allí. Esta sede y su director en particular, ven

centrada su preocupación en el clima laboral que perciben sus docentes a diario y es esta misma preocupación la que ha despertado el interés especial para el inicio de esta investigación pues en el transcurso del último año la dinámica en la sede ha cambiado negativamente propiciando situaciones desfavorables para las buenas relaciones laborales y que se acrecientan por la cantidad de docentes que allí comparten sus jornadas.

Algunas de estas conductas observables y que han evidenciado la problemática de la cual se parte son: Docentes poco motivados, desavenencias entre los colaboradores de la sede, comentarios negativos, poco interés por lograr los objetivos, equipos de trabajo poco productivos, comunicación poco fluida y pertinentes la cual dificulta, a su vez, la capacidad de saber escuchar a los demás, baja identificación con la sede y las normas establecidas, limitándose a cumplir con su jornada establecida por contrato y mostrándose indiferentes a las demás actividades internas tales como jornadas con los padres de familia, olimpiadas deportivas, entre otras. Esto ha generado un clima de tensión en el local propiciando, por parte del director, la búsqueda de acciones que conlleven tanto a conocer el origen de esta problemática como a la solución de la misma. Siendo así se han tomado varias medidas que fomenten mejoras en el clima organizacional, todas ellas planteadas por este líder y su equipo. En ese camino, esta investigación se interesa por conocer la relación que existe entre el liderazgo ejercido por el director de esta sede y el clima organizacional que se viene presentando en la misma. Sin ninguna duda, la mejora o continuidad de esta situación depende en gran parte de las acciones que se lleven a cabo; sin embargo, esto también tiene como base la medida en que estas variables se relacionen y ese es el sendero que se quiere dilucidar en esta investigación.

Todos los que han participado o participan en la día a día dentro de la dinámica de una escuela son conocedores de lo importantes y necesarias que son las decisiones que se tomen, las cuales sirven para dirigir y encaminar a todos sus miembros, por esto los líderes educativos que las dirigen deben tener una función protagónica, a su vez que el clima organizacional contribuye al crecimiento de la institución como tal. Teniendo como base estas afirmaciones se busca presentar el estudio de estas variables apoyados en los instrumentos

correspondientes para un análisis minucioso de esta realidad problemática, de modo que los resultados obtenidos puedan permitir el planteamiento de sugerencias que aporten no solo a la comprensión de una realidad cotidiana para muchos trabajadores del magisterio, sino a la mejora, en específico, del clima organizacional de la sede en mención.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Antecedentes internacionales

Gonzales (2017), en *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en educación superior*. El método de investigación utilizado fue la investigación-acción, ex-post-facto y la observación participante y no participante. La muestra fueron docentes y administrativos de la EPOEM 210, Zaragoza, Estado de México. Se empleó como instrumento el Cuestionario de Clima Laboral de la Universidad Autónoma de Puebla. El investigador encontró que el clima laboral muestra que los docentes se encuentran inconformes con la actuación de los directivos, una gran mayoría percibe que son excluidos de la gestión de la vida académica de la institución, en tanto que otro grupo se sienten beneficiados por el directivo. Esto también se refleja en la mala planificación de las tareas académicas y un escaso seguimiento para su ejecución, encontrándose un clima hostil, agresivo y con poca productividad. Siendo necesario para lograr un clima organizacional óptimo contar con directivos participativos y propositivos.

Contreras y Jiménez (2016), por su parte desarrollaron en Cundinamarca un estudio cuyo objetivo fue analizar de forma descriptiva las dos variables de la presente investigación. El enfoque fue el cuantitativo, de diseño transeccional. Los instrumentos fueron: Test de adjetivos de Pitcher y una ECO para el clima organizacional. Encontraron que el liderazgo no deseable es el predominante en la percepción de los encuestados, esto se fundamenta en las malas prácticas por parte de los directivos, que se reflejan en los adjetivos desfavorables. Se halló que existe escasa cohesión entre las políticas de trabajo y su implementación, lo

que origina un descontento permanente y tensión en la labor pedagógica. Finalmente encuentran que el nivel es medio para la segunda variable.

Rueda (2014), en su trabajo sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa del Hospital San Pedro, tuvo como propósito estudiar el nivel de conexión entre las dos variables tratadas en esta tesis. La muestra fueron 44 funcionarios administrativos de la fundación mencionada y para ello los instrumentos empleados fueron el Cuestionario de Estilos de Liderazgo y la Escala de Clima Organizacional (EDCO). El estudio encontró que existe relación moderada entre ambas variables, además que existía relación entre los tipos de líder con el clima; siendo el liderazgo de tipo transformacional el más alto, seguido por el liderazgo transaccional con una relación moderada y finalmente el liderazgo laissez faire en una baja proporción. Se podría colegir que no existe liderazgo bueno o malo, en este caso los líderes adoptan un determinado estilo de acuerdo a la situación presentada y de acuerdo a ella actúa adoptando un estilo de liderazgo.

Lozado (2013), en su tesis constituida por 122 estudiantes y 120 padres, en un programa de Bachillerato, emplea el enfoque de investigación mixto y de tipo descriptivo-correlacional, para detectar establecer la relación entre los tipos de liderazgo y el clima laboral presente. Los instrumentos de investigación fueron una Encuesta y Entrevistas estructuradas, Grupo focal y la observación. Así logró comprobar su hipótesis, concluyendo que un clima institucional es favorable, cuando un directivo motiva, estimula y se muestra persuasivo para lograr los objetivos de la institución; siendo bajo cuando existe poca intervención de la comunidad educativa en la planificación institucional.

Garbuglia (2013), en *Clima laboral en un organismo público*, tuvo el propósito de ahondar sobre el tema del clima laboral de una institución pública y influencia sobre el comportamiento de los trabajadores. El estudio fue no experimental, transversal y descriptivo. Su investigación determinó que el clima laboral de la institución no es favorable. En la dimensión motivación se encuentra en un nivel bajo; en cuanto al ambiente físico en el cual realizan su labor los

empleados se encuentran disconformes; la comunicación es poco suficiente con los superiores, los planes y metas no son claros, no se sienten identificados con los con la institución, tienen un bajo nivel de pertenencia; su satisfacción con el trabajo es débil, los niveles de conflictividad son altos, existiendo poca cooperación entre los empleados. El clima organizacional se muestra poco favorable, cuando los trabajadores perciben una gestión rígida, centralista y burocrática, además de poco sensible con las carencias de los trabajadores.

1.2.2 Antecedentes nacionales

Ames (2018), en su estudio sobre liderazgo transformacional en una institución del Callao, evaluó el vínculo entre este tipo de liderazgo y el ambiente o clima de la institución. Los instrumentos fueron dos cuestionarios elaborados por el investigador. La muestra fueron 93 servidores de una institución educativa. En su investigación encontró una fuerte dependencia entre las variables mencionadas, añadidas a distintas opiniones versadas por los miembros de este colegio.

Muñoz (2018), en su tesis sobre el ambiente laboral y cómo éste influye el desempeño docente, en colegios del departamento de Junín, en el año 2013, puso de relevancia que la influencia de una variable sobre la otra era moderada. La cantidad de docentes encuestados para este fin fueron 65 y todo ellos aportaron a la construcción de la conclusión final que indicaba que existía relación entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Sánchez (2017), en su investigación sobre el liderazgo transformacional y su relación con el clima laboral de la UGEL 07, evidenció que el propósito de estudiar la relación de las variables de esta tesis, fue analizar a 171 docentes de cinco colegios de la UGEL en mención. Para tal fin se emplearon instrumentos como inventarios y escalas. Finalmente, la tesis halló que existe relación entre las variables mencionadas.

Espinoza (2017), en su tesis *Clima organizacional y liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. La investigación fue cuantitativa y descriptiva correlacional. En su esta misma concluye afirmando que las variables mencionadas son Predictores del desempeño docente y que el clima del nivel inicial del estudio era negativo, no existiendo un buen clima organizacional en estas instituciones educativas.

Millan (2017) realizó un estudio sobre el liderazgo gerencial y cómo éste se relacionaba con el clima laboral en docentes de Gestión pública de una universidad en Villa El Salvador, esto fue en el año 2015. La muestra fueron 92 docentes la misma casa de estudios. El producto de esta indagación fue que las citadas variables guardaban entre sí una relación moderada, sobretodo en aquella que se inclina hacia el liderazgo gerencial. En cuanto al nivel de liderazgo gerencial del equipo directivo se halla en un nivel muy eficiente con un 59,8 %. En tanto que la otra variable, parte de esta investigación, se encuentra en un nivel adecuado con un 67,4%.

En 2016, García en su trabajo acerca del liderazgo por parte del director y el clima laboral que se experimentaba en colegios de secundaria de la UGEL 05, en San Juan de Lurigancho nos menciona los siguientes resultados: Se halló que el nivel de habilidad del directivo se encuentra en un nivel alto, con un 59,1 %; Que el nivel de ambiente del clima organizacional se encuentra en un nivel favorable con un 60,9 %. En su estudio encontró además que existe relación positiva y moderada entre el liderazgo del director y el clima organizacional. Este hallazgo permite afirmar que, a partir de lo señalado por el equipo de docentes, un nivel alto en las habilidades de liderazgo del directivo influye positivamente en el clima organizacional.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Variable Liderazgo Directivo:

El término “liderazgo” en la actualidad es una cuestión relevante, que lleva a las distintas organizaciones públicas y privadas a una lucha incesante por brindar una

mayor calidad en sus servicios, esto implica que las personas que constituyan estas mismas empresas tengan la capacidad de exponenciar los productos de la empresa, de tal modo que los clientes perciban que están recibiendo un servicio de calidad frente a otras opciones que puedan presentárseles. Visto así, este término se erige como una arista fundamental en el manejo de muchas instituciones y/o empresas.

Para Cuevas (2015), el liderazgo es un esfuerzo tentativo de la supremacía entre varias personas de una organización, orientado según varios procesos, los mismos que se plantean la consecución de objetivos establecidos con antelación en la estructura organizativa de una determinada empresa.

Cárdenas (2003) concibe al liderazgo como la habilidad que una persona posee para influenciar positivamente en su entorno y con ello, en el actuar de los miembros del equipo que la acompañan; sin embargo, esta influencia está pauteada en un tiempo, espacio y modalidad determinados, los mismos que le permitirán cumplir los objetivos trazados.

Chiavenato, citado por Pizano (s.f.) señaló que el liderazgo es la supremacía de unas personas sobre otras, todas ellas ubicadas en un determinado contexto, enlazadas por diversas situaciones comunicativas, las mismas que finalmente prevalecerán para la consecución de las metas institucionales.

Según Likert (1969) citado por Rodríguez (2012) “El liderazgo directivo son las formas que presenta una persona para influenciar, promover, animar o motivar a otras, para realizar determinadas actividades de la organización, por propia voluntad y entusiasmo dentro de un entorno en constante cambio”

En consecuencia, el liderazgo es una actividad intencional del personaje principal, en este caso, el líder, quien promueve una variación en el actuar de sus pares, quienes conviven día a día con él, para acercarlos de forma natural y sin imposiciones, según el propósito establecido previamente, al cumplimiento de las

diversas metas que tienen como grupo; esto se logra basándose en situaciones de comunicación interpersonal entre su figura y la de sus subordinados.

Teorías del liderazgo

Se entiende al líder en la actualidad, como un integrante del grupo que está fuertemente integrado en la organización, con la capacidad de impulsar, promover, motivar, estimular y recompensar al colectivo. Los estudios realizados así lo muestran, por lo que se hace indispensable a las teorías más representativas del liderazgo y su respectiva tipología.

A continuación, se presenta tres teorías o perspectivas respecto a la tipología de liderazgo:

El enfoque personal

Owens (1989), plantea este enfoque partiendo de un experimento llevado a cabo por Lewin y Lippit (1930-40), quienes dividieron un grupo de estudiantes, en tres subgrupos de 5 integrantes. Cada grupo debió realizar distintas actividades dirigidos por distintos tipos de liderazgo y mando. En el primero, el líder proporcionaba reglas claras y categóricas, se les indicó la manera de realizar la tarea, no se permitía el intercambio de opiniones, fijándose un tiempo limitado para las actividades. En el segundo, el directivo estimulaba la participación de los integrantes del grupo para determinar las normas de trabajo y la forma de trabajar, las decisiones se tomaban en consenso. En el tercer equipo, no se instituyeron normas de trabajo ni métodos de realizar la actividad, el líder solo terciaba cuando era requerido por el equipo de trabajo. Los resultados de cada equipo fueron diferentes, estos rendimientos se asociaban a las distintas formas que tenían los líderes de conducir a los grupos de trabajo.

El enfoque situacional

Este enfoque fue propuesto por Hersey y Blanchard. En este tipo de enfoque se estudia los estilos de liderazgo, desde el contexto real en el que se movilizan los distintos subconjuntos de una organización de manera dinámica y variable, que exigen distintos tipos de liderazgo para cada momento y situación. El término está referido a los factores que influyen sobre el grupo, tales como el ambiente de la organización, las relaciones de interacción dentro de la organización, las

motivaciones e intereses que movilizan a los integrantes de la institución a realizar sus tareas, los estímulos económicos y sociales que los condicionan a realizar sus actividades, el tiempo que los integrantes llevan dentro de la organización entre otros. Según este enfoque de liderazgo no existe estilos de liderazgo mejores ni peores. Ninguno es válido para todas las situaciones, lo que existen son distintos momentos determinados por el clima organizacional, a los cuales hay que utilizar diferentes modelos de dirección. El buen líder, es aquel que es sensible y tiene la capacidad de leer las cambiantes situaciones y adaptarse a los distintos contextos grupales que le ha tocado dirigir.

El enfoque gerencial

Según Owens (1989), esta teoría se fundamenta en la postura preponderante de quien lidera sobre los dos tipos de roles que más suelen influir en la dinámica de la organización. Los roles de tarea y los roles de mantenimiento se fundan, en la teoría de los hombres X y los hombres Y de Mc-Gregor. A continuación, se describen cada uno de ellos:

Liderazgo de tarea o estructura. Es el liderazgo que está encaminado hacia la obtención de objetivos y resultados. Está centrado en ofrecer al grupo los insumos necesarios para que logren óptimos resultados. Este liderazgo es gestor y organizador, establece las relaciones humanas y afectivas en busca de una culminación exitosa de las actividades, por lo general son buenos técnicos planificando y organizando.

Liderazgo de mantenimiento. Este líder, promueve un excelente clima de participación entre los integrantes de la organización, de modo que se sientan satisfechos, gratificados y a gusto. Promueve la estabilidad del equipo, estimulando y valorando el trabajo y el éxito de cada integrante de la organización; su preocupación está centrada en las necesidades del equipo y su realización como individuos, personal y profesionalmente, además media en los conflictos disminuyendo la tensión.

Enfoque transaccional y transformacional

Para Wehrich, Cannice y Koontz (2017), señalan que administrar supone efectuar las actividades gerenciales con eficacia y en forma eficiente, una de

estas tareas atañe a dirigir en general y a liderar, en lo particular, distinguiendo entre líderes transaccionales y líderes transformacionales.

El líder transaccional, señala las acciones que deben llevar acabo los colaboradores para lograr las metas, lo que supone designar funciones y planificar diversas actividades institucionales, determinar una jerarquía organizativa, estimular el desenvolvimiento y resolver, al menos en parte a los requerimientos de los subordinados.

El líder transformacional fundamenta su accionar en enunciar una visión, infunde y motiva a los subordinados para alcanzar las metas de la institución, creando un clima positivo para el cambio en la organización.

Componentes del liderazgo

Weihrich et al. (2017), señala cuatro componentes del liderazgo, estos son:

Exploración. El líder analiza el horizonte de negocios de una organización, el entorno político, la industria en general y los entornos económicos, para proporcionar información válida y relevante para que su equipo actúe de acuerdo al contexto.

Enfoque. El líder identifica los desafíos prioritarios que deben abordarse dentro de un tiempo definido y acciones medibles seleccionadas que abordan las barreras para lograr resultados que sean óptimos para la organización.

Alineación. Las responsabilidades y los recursos del líder están alineados internamente y las metas de su equipo están alineadas externamente para abordar los desafíos seleccionados y cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

Inspiración. El líder y por lo tanto su equipo, están comprometido con la visión y misión institucionales, con el aprendizaje continuo, la mejora y la innovación.

Los autores señalan que los líderes que aplicaron estos cuatro componentes en su liderazgo, generaron mejores climas de trabajo y la satisfacción general de los subordinados (para incluir la capacidad de manejar el cambio organizacional), que aquellos que no lo hicieron. Esto también condujo a una mayor capacidad para cumplir con las expectativas del cliente y la consecución de la misión.

Estilos de Liderazgo directivo.

En su gran mayoría, los equipos directivos llevan en sí muchos matices de distintos estilos de liderazgo, siendo casos muy atípicos aquellos que podrían presentarse con un estilo único que no incluya ni siquiera en menor medida a otros; en algunos casos no se puede distinguir cuál es el que prevalece todavía hasta que en el día a día del trabajo, las diversas situaciones dentro de la organización los llevan a establecer un determinado estilo sobre otro.

Lewin y Lippit (1930-1940) citados por Álvarez (2006), distinguen los tres posibles estilos que un líder puede asumir en el ejercicio de sus funciones, el estilo autocrático o autoritario, el liderazgo condescendiente o Laissez faire y el estilo democrático o social integrado. Se detallarán aquí los mismos:

Liderazgo de tipo autoritario, en donde el líder traza el camino del grupo y toma en sus manos las decisiones que regulan el funcionamiento tanto del grupo como de la institución, su estructura y objetivos. El líder se encarga de instituir las normas y el modo de trabajo y es, en última instancia, quien interviene al presentarse una situación que requiera de una solución rápida. Un líder autoritario tiene por demás varias salvedades en cuanto a su desempeño pues en su ejercicio las actitudes que pueda presentar inevitablemente dan pie a que los demás miembros desarrollen conductas subordinadas, las mismas que con el paso del tiempo su creatividad e iniciativa se vean limitadas; por otra parte y aunque resulte algo paradójico, este tipo de dirección promueve un alto rendimiento y eficiencia en distintos procesos como en la toma de medidas y realización de las actividades.

Estilo Laissez faire o condescendiente, este tipo de manejo tiene como su exponente principal a un personaje amable y en extremo tolerante, que cede a que cada miembro de su equipo lleve sus actividades y la actitud hacia ellas, según su propio criterio sin tener en cuenta los objetivos del equipo en general, desenvolviéndose sin consultar acerca de las decisiones que tome y si éstas son adecuadas o no; por su parte, el líder no lleva ningún tipo de control y las reglas emergen del grupo. Es inevitable que este tipo de liderazgo promueva situaciones

de duda y que sus miembros perciban que hay una imagen de incompetencia, lo que a su vez lleva al desánimo y disminución del rendimiento; lo que da como resultado que los objetivos sean llevados adelante por uno pocos que realmente están comprometidos y a quienes generalmente se les achaca los resultados poco favorables que se obtengan.

Continuamente, el liderazgo de este tipo encubre la ineptitud profesional y la falta de calidad de las capacidades de los miembros del equipo.

Estilo democrático o social integrado, en el cual el líder es elegido de manera conjunta por el grupo y contiene en sí mismo, todas las dependencias que el grupo aspira a desarrollar. El equipo de trabajo ve en este tipo de líderes el personaje ideal que tiene buenas ideas y toma buenas decisiones, ejecutando y controlando la situaciones a su alrededor de forma efectiva y oportuna. Un líder democrático respeta las decisiones de todos los miembros de su organización pero apela también a que el grupo pueda conseguir objetivos más generales acordes con su individualidad.

Álvarez (2006) señaló que Owen (1983), adiciono dos estilos: El estilo burocrático y el estilo carismático.

El estilo burocrático, equiparado al de un administrador puro, pues dirige su lugar de trabajo basándose estrictamente en las estipulaciones ya establecidas, sin mayor espacio para la flexibilidad requerida cuando se trabaja con grupos humanos. Así este estilo termina combinando los perfiles autoritario, democrático y condescendiente. El estilo basado en la burocracia, da la cara a la organización con poco acercamiento al personal y siendo bastante objetivos, llegando incluso a frenar las iniciativas presentadas para un mayor rendimiento, obstaculizando la creatividad de los miembros y no tomando en cuenta el componente emocional de las organizaciones.

El estilo carismático, tiene en sí a personas con personalidades muy definidas y socialmente agradables, combinando perfiles autoritarios y democráticos, pero con detalles paternalistas y personalistas. Los dirigentes de este tipo cuenta con un magnetismo personal, están profesionalmente preparados y su hoja de vida por la experiencia en diversos trabajos es bastante prolífica; esto los lleva a ser

admirados y puntos de referencia frente a los demás miembros del grupo. Ante su liderazgo, el grupo rinde más y lo hace con eficacia; en definitiva la forma en que funciona y se organiza la institución muestra el trabajo ejecutado por el líder, por lo cual no se pueden apreciar innovaciones cortas o brindar espacio para la corrección de nuevos rumbos.

Owens reseñado por Álvarez (2006), propone que en los estilos antes mencionados, el líder está en posición de optar por intervenir empleando cualquiera de estos cuatro métodos: El primero de ellos es la fuerza, proporcionada por el hecho de encontrarse a la cabeza de la organización, un segundo método es el paternalismo; a través del cual puede jugar con los recursos de favores y apoyos o, en todo caso, de la obediencia y el miedo; el tercero, la negociación, que consiste en un juego alterno de ganar o ceder, compartido con sus subalternos y que se pone de relieve a conveniencia del líder y, por último, los recursos del status, en el cual el líder y el grupo persiguen el logro de las mismas metas.

Liderazgo directivo y educación

La tarea de coordinar y dirigir una institución educativa en la actualidad, es delicada y exige una serie de competencias y capacidades profesionales, entre ellas además podríamos mencionar tolerancia, paciencia y una estabilidad emocional para responder a las expectativas, que exige la comunidad educativa a sus directivos.

La función de dirigir utilizando estructuras participativas y democráticas es compleja, solo la gestión en equipo puede obtener logros óptimos, que sean gratos a sus integrantes y positivos para la comunidad educativa.

Es fundamental el conocimiento y adquisición de habilidades personales de los directivos, que los doten de lo necesario para llevar a cabo su gestión y alcanzar la calidad.

Dimensiones de Liderazgo directivo.

Likert (1968) direccionó el sentido de los cuatro estilos tratados bajo un perfil de características organizativas. En dicho perfil, los cuatro sistemas de gestión se han comparado entre sí sobre la base de ciertas variables organizativas que son:

- Procesos de liderazgo
- Fuerzas de motivación
- Procesos comunicacionales
- Proceso de interacción-influencia
- Toma de decisiones
- Fijación de metas u orden
- Las recompensas y castigos
- Procesos de control

Sobre la base de este perfil, Likert (1968), administró un cuestionario a varios empleados pertenecientes a diferentes organizaciones y desde diferentes puestos directivos (tanto de línea como de personal). Sus estudios confirmaron que los departamentos o las unidades que emplean prácticas de gestión dentro de los Sistemas 1 y 2 eran rentables, y los departamentos o unidades que emplean prácticas de gestión dentro de los Sistemas 3 y 4 eran los más productivos.

Dimensión 1: Liderazgo autoritario – coercitivo

En el sistema autoritario de explotación, los líderes tienen poca preocupación por las personas, utilizan métodos como las amenazas y otros métodos basados en la coerción y el miedo para que sus trabajadores se conformen. Como resultado de estos métodos, los empleados tienen inmediatamente un excelente rendimiento al ingresar a la organización. Muchas veces, los sentimientos negativos deben seguirse una vez que se asientan. La comunicación es totalmente a la baja y las preocupaciones psicológicas de las personas son ignoradas. La interacción lateral o el trabajo en equipo entre subordinados carecen de este sistema basado en interacciones de gestión. Se espera que los empleados excedan sus horas de trabajo especificadas, creando entornos de trabajo negativos en las

organizaciones. La alta dirección impone una gran carga de trabajo a los empleados, sin embargo, los salarios, los beneficios monetarios y la satisfacción laboral no acompañan al trabajo. Los trabajadores a menudo se encuentran altamente desmotivados debido a la explotación por parte de los directivos. Los directivos no confían en los subordinados, por lo tanto, no se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

Dimensión 2: Liderazgo autoritario benevolente

El sistema autoritario benevolente usa menos control sobre los empleados que el sistema autoritario explotador, sin embargo, este sistema motiva a los empleados a través de posibles castigos y recompensas. Los empleados de nivel inferior están más involucrados y pueden intervenir con sus opiniones al momento de tomar decisiones, pero aún están limitados por los directivos. Los empleados de este sistema participan formulando diversas iniciativas y resolviendo problemáticas en grupo. Las principales decisiones políticas se dejan a los que están en la parte superior, quienes tienen conocimiento de los problemas que ocurren en los niveles superiores e inferior en toda la organización. Esto resulta en una comunicación principalmente descendente de los supervisores a los empleados. Se produce una pequeña comunicación ascendente, lo que hace que los subordinados desconfíen algo de la comunicación que proviene de la parte superior. La alta gerencia tiende a controlar la forma en que los empleados pueden comunicarse con los demás y cómo toman las decisiones. Este contraste en los sentimientos hacia la responsabilidad puede generar conflictos, lo que puede crear actitudes negativas dentro de la organización. Los subordinados en este sistema pueden volverse hostiles entre sí debido a la competencia que se crea entre ellos. La satisfacción entre los trabajadores es baja o moderadamente baja y la productividad se mide de manera justa a buena.

Dimensión 3: Liderazgo consultivo

En este sistema los subordinados ganan motivación a través de recompensas, castigos ocasionales, su limitación para tomar decisiones y el establecimiento de

objetivos. En comparación a los dos primeros sistemas, los empleados tienen más libertad para comunicarse y tomar decisiones de la empresa. Los subordinados de niveles inferiores tienen la libertad de tomar decisiones específicas que afectarán su trabajo. Los directivos todavía tienen control sobre las políticas y las decisiones generales que afectan a una organización. Los directivos hablan con sus subordinados sobre problemas y planes de acción antes de establecer objetivos organizacionales. La comunicación en este sistema fluye hacia abajo y hacia arriba, aunque hacia arriba es más limitada. Esto promueve un efecto más positivo en las relaciones con los empleados y permite una mayor cooperación. Como resultado, los directivos del nivel superior toman las decisiones de la compañía teniendo en cuenta las aportaciones de los subordinados. Los empleados de nivel inferior son vistos como consultores de decisiones anteriores y están más dispuestos a aceptar cambios debido a su participación en decisiones importantes. La satisfacción en este sistema mejora de la autoridad benevolente al igual que la productividad.

Dimensión 4: Liderazgo participativo

El sistema participativo motiva la intervención dinámica de los miembros de la organización al momento de asumir responsabilidades y la fijación de objetivos con el fin de promover un lugar de trabajo donde todos los miembros compartan la información por igual. Likert sostiene que el sistema participativo es la forma más efectiva de gestión dentro de los sistemas. Este sistema también coincide con la teoría de los recursos humanos basada en el nivel de interacción lateral entre directivos y empleados. Los directivos reconocen los problemas que ocurren cuando hay poca cohesión entre los integrantes de una organización. La comunicación lateral fluida y el uso de la creatividad y las habilidades permiten que los trabajadores se involucren más dentro de la organización. Los objetivos organizacionales son aceptados universalmente en este sistema porque todos los individuos participan activamente en su creación. Todos los empleados tienen un alto nivel de responsabilidad y responsabilidad por estos objetivos. Los gerentes motivan a los empleados a través de un sistema que produce premios monetarios, participación en el establecimiento de objetivos y confianza de la administración.

Los directivos también alientan a los empleados a involucrarse fuera de su rol ocupacional y a crear relaciones con colaboradores de todas las jerarquías. En general, los directivos son más abiertos y creativos en comparación con los sistemas autoritario y consultivo. El sistema participativo crea una identificación con la organización, la satisfacción y una mayor producción entre los empleados en comparación con los tres sistemas anteriores.

Con la ayuda de este perfil desarrollado por Likert, fue posible cuantificar los resultados del trabajo realizado en el área de las relaciones grupales. La teoría de Likert también facilitó la medición de las habilidades "blandas" de la administración, como son la confianza y la comunicación.

De acuerdo con Likert, cuanto más cercanas sean las características de comportamiento de un enfoque de organización del Sistema 4 (Participativo), más probabilidades habrá que esto genere mejoras a largo plazo en la rotación de personal y alta productividad, bajo desperdicio, bajos costos y altos ingresos, lograr una eficacia óptima, es decir alcanzar el sistema ideal.

1.3.2. Clima Organizacional:

Este constructo teórico ha sido denominado de formas diferentes, por los investigadores de la administración y el comportamiento organizacional: Atmosfera, ambiente, clima Organizacional, clima laboral, etc. Sólo en los últimos tiempos se han revalorado las iniciativas de describir su esencia e intentar cuantificarlo.

Para Goncalves (1999), el término clima organizacional es característico en cuanto a su multidimensionalidad, por lo que presenta diversos componentes, como son su estructura organizativa, dimensión de la organización, estilos de los directivos, formas de comunicación, etc. Lo que conlleva que cada organización presenta un particular clima, con sus caracteres propios, dotando una personalidad propia a cada institución, que su vez interviene en la actuación de cada individuo en sus tareas dentro de la organización.

Robbins (1999) define la variable de clima como un medio formado por las organizaciones y las fuerzas exteriores que están propensas a intervenir en sus actividades.

Así también el concepto de clima organizacional tiene una rica historia en la literatura de las ciencias sociales. A principios de la década de 1960, George Sterns fue uno de los primeros psicólogos que vieron la analogía con la personalidad individual y usaron el concepto de clima organizacional para estudiar instituciones de educación superior. El uso del concepto se extendió rápidamente a las escuelas y organizaciones empresariales, cada una con una visión conceptual del clima algo diferente.

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968) “Son el grupo de atributos cuantificables del ambiente laboral, sustentado en la percepción de la colectividad que realiza sus actividades laborales en el mencionado ambiente, los mismos que influyen en su comportamiento. Éste genera una gama de efectos institucionales, así se observan la productividad, satisfacción, rotación, etc.”

Aunque hay una variedad de conceptualizaciones, hay un acuerdo general de que el clima organizacional surge de las prácticas institucionales de rutina, las mismas que son importantes para sus miembros, que se define por sus impresiones propias e influye en sus actitudes y/o comportamiento.

Características del Clima organizacional

Aunque tipos similares de organizaciones compartirán ciertas características y normas comunes, cada organización tendrá sus propias características, diferentes y distintivas. El clima organizacional de una institución particular refleja su historia, sus luchas internas y externas, su trabajo, disposición física, su patrón de comunicación, tipos de personas empleadas y el ejercicio de la autoridad.

Goncalves (1997), señala que las características distintivas del sentimiento colectivo y los beneficios se transmitirán al nuevo grupo de miembros. Se espera

que un ambiente laboral favorable, al interior de una empresa, exhiba los siguientes rasgos característicos:

Coherencia de la organización con los objetivos personales de sus colaboradores, estructura jerárquica flexible con una adecuada red de control y comunicaciones y con autonomía para sus miembros, liderazgo directivo acorde al contexto específico de la empresa, confianza mutua entre sus miembros, consideración y apoyo entre sus diferentes niveles, reconocimiento de las diferencias y atributos individuales, de las necesidades y expectativas de sus integrantes, trabajo desafiante y responsable con alto estándar de rendimiento, sistema equitativo de recompensas basado en refuerzos positivos, equidad en el trato y políticas para correctas prácticas en las relaciones personales e industriales, una discusión abierta sobre el conflicto con énfasis en la solución de discrepancias sin retrasos ni necesidad de llegar a la confrontación, oportunidades para una consulta y participación genuinas, un sentido de identidad y lealtad a la organización y un sentido de ser necesario, como un miembro importante de la organización.

Factores del clima organizacional

El ambiente de trabajo está concebido como una manifestación de todos los comportamientos de quienes son parte de una empresa u organización. Los investigadores han utilizado los datos relacionados con la percepción individual de las propiedades de la organización para identificar el clima organizacional. Incluso en este contexto, hay una gran cantidad de teorías.

Litwin y Stringer (1979) han incluido seis elementos que afectan el clima organizacional. Estos factores son:

Estructura organizativa: Impresiones de la magnitud de las restricciones organizativas, reglas, regulaciones, burocracia.

Responsabilidad individual: Sentido de manejo propio, saberse su propio jefe.

Recompensas: Relacionadas a la confianza en los reconocimientos adecuados y apropiados.

Riesgo y asunción de riesgos: Percepciones sobre el desafío que representa el mantenimiento de la situación laboral.

Calidez y apoyo: Sentimiento de acuerdo, buenos términos y ayuda general que prevalece en el ambiente de trabajo.

Tolerancia y conflicto: Grado de apertura y confianza en que el clima puede discutir alturadamente opiniones diferentes.

Taguiri (1968) citado por Brunet (2014), ha identificado cinco aristas importantes dentro del clima laboral y que se toman como la base del conocimiento y experiencia de los gerentes de organizaciones empresariales. Estos son:

Prácticas relacionadas con proporcionar un sentido de dirección.

Propósito para el establecimiento de objetivos de trabajo, planificación y retroalimentación.

Oportunidades para ejercer iniciativa individual.

Trabajar con un superior que sea altamente competitivo y competente.

Trabajar con personas cooperativas y agradables.

El clima organizacional en las escuelas

Cualquiera que pase algún tiempo en las instituciones educativas, descubre rápidamente cómo una escuela en particular puede sentirse diferente de otras. El clima institucional es un término general que se refiere a la sensación, la atmósfera, el tono, la ideología o el entorno, en este caso, de una institución educativa. Así como los individuos tienen personalidades, también las instituciones educativas, entonces un clima organizacional puede considerarse como la personalidad de una escuela.

Por lo tanto, el clima organizacional de un colegio, se constituye en el carácter relativamente duradero de la misma, el cual es experimentado por sus miembros, afecta sus acciones y se basa en las percepciones colectivas del comportamiento dentro de la institución.

Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer (1978) plantean la distinción entre las nueve dimensiones que, según ellos, caracterizan a esta variable, estas son:

Dimensión 1: Estructura

Orientada a la mirada subjetiva de los integrantes del grupo y/o empresa, acerca de la cantidad de normas, procesos, gestiones y demás atenuantes a los que día a día enfrentan en el ejercicio de sus funciones. Es el punto en que toda la parte directiva pone mayor importancia a las cuestiones burocráticas en desmedro de un ambiente de trabajo más libre y horizontal.

Dimensión 2: Responsabilidad

Los subordinados disponen con la potestad de lograr metas, es decir, pueden tomar decisiones en lo referente a su trabajo. Esta dimensión permite que los trabajadores cuenten con la libertad de sentir que toman decisiones importantes para la empresa y que sirven de apoyo para el buen rendimiento institucional.

Así, los colaboradores cuentan con una supervisión pero ésta es genérica y no asfixiante, es decir, se les permite experimentar la sensación de manejarse a sí mismo(a) con individualidad sin revisiones constantes que retrasen su trabajo.

Dimensión 3: Recompensa

Permite que los colaboradores de una empresa sientan que la recompensa recibida se adecúa al trabajo bien realizado. Está presente cuando la organización pone mayor énfasis en los premios más que en los castigos. Esta dimensión podría originar un clima propicio en la institución, siempre que no se sancione, sino que se estimule a los subordinados a realizar bien su actividad, sino lo realiza estimularlo a mejorar su desempeño a mediano término.

Dimensión 4: Desafío

Corresponde a la percepción que manejan los colaboradores sobre los desafíos que establece su labor en el quehacer diario. A través de esta dimensión, la organización fomenta la aceptación de riesgos, evaluados con anticipación; es

decir, concierne a los objetivos que los trabajadores tienen con respecto a la toma de riesgos que se pueden afrontar durante la ejecución de su actividad laboral.

Dimensión 5: Relaciones

Esta dimensión permite a los miembros percibir un medio laboral óptimo, cómodo agradable y de relaciones sociales respetuosas pero amenas, entre colegas como entre directivos y subalternos. El grupo formal, que se genera a partir de la estructura subordinada y el grupo informal, que se forma a partir de las relaciones de compañerismo o amistad.

Dimensión 6: Cooperación

Según esta arista del clima, los integrantes interiorizan un espíritu de apoyo y colaboración por parte del equipo directivo, y demás colegas del grupo. Se pone mayor relevancia en la ayuda mutua, tanto de parte de las personas ubicadas en distintas jerarquías, de modo que no se observe un trato vertical sino momentos de apoyo y aprendizaje constante entre todos.

Dimensión 7: Estándares

Esta dimensión atiende a las normas establecidas para optimizar el rendimiento, es decir, a cómo los miembros de una empresa aprecian los patrones que se han determinado para la productividad. Los subordinados valoran los objetivos de forma implícita y explícita, así como las reglas de desempeño laboral y se guían de ellos, a manera de estándares para cumplir con lo solicitado.

Dimensión 8: Conflictos

Se relaciona con los valores que, tanto pares como superiores, dan a la diversidad de opiniones, sin escatimar esfuerzos para hacer frente y dar solución rápida a los problemas. Una buena comunicación entre los diversos estamentos dentro de la organización impide que se produzcan conflictos, de esta manera se evita que se generen rumores de lo que se puede estar sucediendo dentro de la organización.

Dimensión 9: Identidad

Está referido al sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia su centro de labores. Es un elemento relevante y de gran valor dentro de una organización. En general, es la sensación de compartir mis objetivos propios con los de la empresa, se podría afirmar que es una de las dimensiones más importantes.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema de investigación

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la dimensión participativo del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

1.5 Justificación del estudio

Justificación teórica

Para Bernal (2010), la justificación teórica, se observa cuando el objetivo de la investigación es producir razonamiento y discusión sobre el estado del arte del tema investigado. Esta investigación se ha elaborado con la finalidad de aportar al conocimiento existente sobre las variables de estudio y cómo esto mismo se enlaza con la percepción del Clima organizacional que experimentan los docentes que allí trabajan. El conocimiento de ambas variables dentro del contexto de una institución privada, enfocada principalmente en términos empresariales, es necesario para dar mayores aportes en el desarrollo de estos términos, teniendo claros sus campos de acción y a quiénes les corresponde la ejecución de los mismos.

Justificación práctica

Bernal (2010), señala que existe justificación práctica en una investigación cuando en el desenvolvimiento del estudio, se proponen estrategias que podrían ayudar a resolverlos. Los resultados del presente estudio nos determinarán qué relación existe entre los estilos de liderazgo que pueda ejercer el directivo de un colegio privado y el clima organizacional que puedan percibir sus docentes. De acuerdo a ello se proponen medidas que permitan la mejora en ambas variables.

Justificación metodológica

Existe justificación metodológica cuando en la investigación que se desarrolla se plantea una nueva modalidad para producir conocimientos válidos y confiables (Bernal, 2010). En la investigación los instrumentos utilizados han pasado por los procesos de confiabilidad y validez pertinentes, por lo tanto, podrán ser utilizados en futuras investigaciones que contribuyan al aporte sobre las variables tratadas en la presente investigación. Además, se aplica el Cuestionario de Clima organizacional de Litwin y Stringer con sus nueve dimensiones.

Justificación social

Está investigación tiene un alcance social debido a que presenta variables de estudio que se encuentran arraigadas en el día a día de los trabajadores de todas las instituciones educativas y que forman parte e influyen notablemente en el tipo de relaciones sociales que surgen en la misma.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo de investigación

Objetivo específico 1

Establecer si existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Objetivo específico 2

Establecer si existe relación entre la dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Objetivo específico 3

Establecer si existe relación entre la dimensión consultivo del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Objetivo específico 4

Establecer si existe relación entre la dimensión participativo del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis de investigación

Hipótesis específica 1

La dimensión autoritario coercitivo del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Hipótesis específica 2

La dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Hipótesis específica 3

La dimensión consultiva del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Hipótesis específica 4

La dimensión participativa del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Enfoque

Esta tesis tiene un enfoque cuantitativo, el mismo que está caracterizado por una serie de acciones, que poseen secuencia, las cuales deben ser sometidas a métodos probatorios; se origina de una idea, con parámetros establecidos, de ésta se desprenden objetivos y preguntas que orientan la investigación. Estos cuestionamientos son los que ayudan a la construcción de las hipótesis y al establecimiento de variables, las mismas que deben encontrarse en determinadas condiciones, y a través de la metodología estadística es que se establecen conclusiones que finalmente prueban las hipótesis.

Tipo

Sánchez y Reyes (2015) clasifican los tipos de investigación en básica, aplicada y sustantiva. La investigación presente será del primer tipo mencionado y en ese sentido su propósito principal es desarrollar teorías, a través del descubrimiento de principios o generalizaciones amplias.

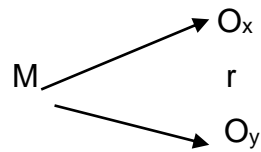
Según su tipo, esta tesis está orientada a investigar nuevos conocimientos ahondando con especial énfasis en las variables del presente estudio, las mismas que si bien han sido tocadas en anteriores trabajos, no han sido al todo detalladas en instituciones privadas pertenecientes a corporaciones educativas, en este caso.

Diseño

El diseño de investigación orienta la estructura que debe seguirse en todo el trayecto de la investigación, así este diseño nos permite obtener resultados de una manera más efectiva.

Esta tesis tiene un diseño descriptivo-correlacional, pues básicamente cuestiona el vínculo entre liderazgo y clima en una población de igual cantidad de personas.

El esquema de investigación utilizado será:



M: Docentes

Ox: Liderazgo directivo

Oy: Clima organizacional

r: Relación

2.2 Variables, operacionalización de las variables:

2.2.1. Liderazgo directivo

Definición conceptual

Según Likert (1969) citado por Rodríguez (2012) “El liderazgo directivo son las formas que presenta una persona para influenciar, promover, animar o motivar a otras, para realizar determinadas actividades de la organización, por propia voluntad y entusiasmo dentro de un entorno en constante cambio”

Definición operacional

De acuerdo con Carrasco (2007) la operacionalización de una variable es un trayecto a través del cual se desmenuza o divide de forma deductiva las variables que se están estudiando para reconstruir y dar sentido al problema de investigación, en todo caso, se parte de lo general a lo específico. Esto nos indica que la operacionalización una variable es desagregar o descomponer en sus partes las dimensiones, los indicadores e ítems.

En este sentido, el organizador a continuación presentará las dimensiones e indicadores establecidos por los estudios de R. Likert:

Tabla 1

Operacionalización de la variable Liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Autoritario coercitivo	Proceso decisorio	1,5	Nunca	
	Sistema de comunicación	6		Malo
	Relaciones interpersonales	11	Raramente	(20 - 46 puntos)
	Sistema de recompensas y castigos	16		
Autoritario benevolente o paternal	Proceso decisorio	2		
	Sistema de comunicación	7,10		
	Relaciones interpersonales	12	Ocasionalmente	Regular
	Sistema de recompensas y castigos	17		(47 - 73 puntos)
Consultivo	Proceso decisorio	3		
	Sistema de comunicación	8	Usualmente	
	Relaciones interpersonales	13, 15		
	Sistema de recompensas y castigos	18		
Democrático o participativo	Proceso decisorio	4	Siempre	Bueno
	Sistema de comunicación	9		(74 – 100 puntos)
	Relaciones interpersonales	14		
	Sistema de recompensas y castigos	19, 20		

Fuente: Likert, 1969

2.2.2 Clima organizacional

Definición conceptual

Acorde con los estudiosos Litwin y Stringer (1968) “Son el conjunto de atributos cuantificables del ambiente de trabajo, sustentado en las percepciones de un grupo de individuos que realizan sus actividades laborales en el mencionado ambiente, que influyen en su comportamiento. Este comportamiento desencadena una gama de circunstancias para la institución, en cuanto a su producción, satisfacción, rotación del personal entre otros aspectos.”

Definición operacional

Esta variable, con base en los autores mencionados está organizada en nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, que son verificadas mediante un cuestionario que consta de 53 ítems.

Tabla 2

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Estructura	Definición de tareas	1	Muy de acuerdo	Nivel Bajo de 53 a 105 puntos
	Estructura lógica de las tareas	2		
	Mando y toma de decisiones	3		
	Conocimiento de políticas	4		
	Conocimiento de estructura organizativa	5		
	Papeleo para hacer las cosas	6		
	Evaluación de nuevas tareas	7		
	Influencia de la organización y planificación en la productividad	8		
	Claridad en los reportes	9		
	Cumplimiento de normas, métodos y procedimientos	10		
Responsabilidad	Confianza en los juicios individuales	11	De acuerdo	Medio de 106 a 158 puntos
	Trabajar sin la verificación del jefe	12		
	Seguimiento de planes y responsabilidad del trabajo	13		
	Relación entre superación e iniciativa	14		
	Independencia en la resolución de problemas	15		
	Excusas al cometer errores	16		
	Falta de responsabilidad	17		
	Sistema de promoción y ascensos	18		
	Recompensas e incentivos-amenazas y críticas	19		
Recompensa	Desempeño y recompensa	20	En desacuerdo	
	Crítica	21		
	Ausencia de recompensas y reconocimiento	22		
	Sanciones	23		
	Trabajo lento pero certero	24		
	Riesgo en momentos oportunos	25		
	Riesgos grandes ocasionalmente	26		
	Exceso de preocupación	27		
	Riesgo por nuevas ideas	28		
	Atmósfera amistosa	29		
Desafíos	Clima de trabajo agradable y sin tensiones	30	Muy en desacuerdo	Nivel Alto entre 159 y 212 puntos
	Dificultad para conocerse	31		
	Personal frío y reservado entre si	32		
	Las relaciones jefe-trabajador	33		
		34		
Relaciones	Mejoramiento del trabajo	35		
	Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal	36		
	Relaciones entre armonía y productividad	37		
	Buenas relaciones con los demás	38		
	Orgullo del desempeño	39		
Estándares	Equivocaciones	40		
	Interés por las aspiraciones del empleado	41		
	Confianza entre las personas	42		
	Ayuda en las tareas difíciles	43		
	Interés por el factor humano	44		
Conflicto	Alto rendimiento	45		
	Buena impresión	46		
	Conflicto saludable	47		
	Estímulo de discusiones abiertas	48		
	Libertad de opinión	49		
Identidad	Importancia de decisiones fáciles y rápidas	50		
	Orgullo por la organización	51		
	Funcionamiento del equipo de trabajo	52		
	Lealtad del personal	53		
	Preocupación por intereses personales	53		

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

2.3 Población y muestra

Este estudio ha tomado en cuenta a los docentes de la sede del colegio Innova Schools, ubicada en el distrito del Rímac. La cantidad de colaboradores en dicha sede da un total de 105 docentes.

De esta forma, la población será considerada de tipo censal, porque la totalidad de docentes será tomada como muestra, por la cantidad de individuos que requiere esta investigación.

Tabla 3

Población del estudio

Institución	Educativa	Docentes
Institución	Educativa Innova Schools	105
TOTAL		105

Fuente: Institución Educativa Innova Schools Rimac

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnica

Acorde con los estudiosos Sánchez y Reyes (2015), éstas son los medios con los que un fenómeno o realidad pueden ser caracterizados o descritos, de modo que cumplan con lo establecido por la indagación científica. En esta investigación, la encuesta será la técnica escogida.

2.4.2 Instrumento

Es aquella herramienta que brinda el acceso a la información sobre las variables, la misma que debe alinearse a la técnica escogida con antelación.

El instrumento empleado es el cuestionario, éste se encuentra estructurado en escalas.

Ficha técnica

Instrumento 1: Cuestionario de Estilos de Liderazgo directivo

El instrumento se diseñó de acuerdo al modelo de estilos de liderazgo de Likert, R. (1969). El cuestionario permite clarificar la mirada de los colaboradores de la sede en mención, respecto a los estilos de liderazgo de su directivo; constituido por 20 ítems dividido en cuatro dimensiones: Autoritario–Coercitivo, Autoritario – Benevolente, Consultivo y Participativo.

Nombre	: Estilos de liderazgo
Autor	: Likert, Rensis
Año	: 1969
Administración	: Individual y/o colectiva
Tiempo de aplicación	: Aproximadamente 25 a 30 minutos
Ámbito de aplicación	: Docentes de los tres niveles de EBR de la I.E.
Objetivo	: Determinar el nivel de liderazgo directivo y sus estilos acorde a la opinión emitida por los docentes encuestados, de la I.E. en mención.
Significación	: Está referida a evaluar la asociación del Liderazgo directivo con el clima organizacional.

Estructura:

La escala de apreciación consta de 20 ítems y cada uno presenta como alternativas cinco clases de respuestas: 1) Nunca; 2) Raramente; 3) Ocasionalmente; 4) Usualmente y 5) Siempre.

La escala de apreciación del liderazgo directivo está constituida por cuatro dimensiones: Autoritario–Coercitivo, Autoritario – Benevolente, Consultivo y Participativo.

Tabla 4

Rangos de la variable liderazgo directivo

Nivel	Rango
Bajo	20 – 46 puntos
Medio	47 – 73 puntos
Alto	74 – 100 puntos

Instrumento 2: Cuestionario de Clima organizacional

El instrumento utilizado será el Cuestionario de Clima organizacional de acuerdo al modelo propuesto por Litwing y Stringer (1968), está estructurado en nueve dimensiones: Estructura (10 ítems); Responsabilidad (7 ítems); Recompensa (6 ítems); Desafíos (5 ítems); Relaciones (5 ítems); Cooperación (6 ítems); Estándares (5 ítems); Conflicto (5 ítems) e Identidad (4 ítems),

Nombre	: Cuestionario de Clima organizacional
Autor	: Litwing y Stringer
Año	: 1968
Administración	: Individual y/o colectiva
Tiempo de aplicación	: Aproximadamente 25 a 30 minutos
Ámbito de aplicación	: Docentes de los tres niveles de EBR de la I.E.
Objetivo	: Determinar el nivel de clima organizacional acorde a la opinión emitida por los docentes encuestados de la I.E. en mención.
Significación	: Está referida a evaluar la asociación del Liderazgo directivo con el clima organizacional.

Estructura:

La escala de apreciación consta de 53 ítems y cada uno presenta como alternativas cuatro clases de respuestas: 1) Muy en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo y 4) Muy de acuerdo

La escala de apreciación del Clima organizacional está constituida por nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad.

Tabla 5

Rangos de la variable clima organizacional

Nivel	Rango
Bajo	53 a 105 puntos
Promedio	106 a 158 puntos
Alto	159 a 212 puntos

2.4.3 Validación

Para Zumaran et al. (2017), la validación evalúa si el instrumento empleado para recoger información para el estudio cumple realmente su objetivo, midiendo lo que debe medir y no algo distinto o cercano a la variable; es decir si el instrumento mide el clima en una institución debe orientarse básicamente a ello y no a alguna otra variable cercana.

La validez de contenido, se determinó mediante el juicio de expertos.

Tabla 6

Validez de contenido del instrumento Liderazgo directivo

Jueces expertos	Resultados
Mg. Isabel Hernandez Romero	Aplicable
Mg. Manuel Velasquez Ponce	Aplicable
Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda	Aplicable

Fuente: Matriz de validación

Tabla 7

Validez de contenido del instrumento clima organizacional

Jueces expertos	Resultados
Mg. Isabel Hernandez Romero	Aplicable
Mg. Manuel Velasquez Ponce	Aplicable
Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda	Aplicable

Fuente: Matriz de validación

Acorde a las tablas anteriores (6 y 7) el instrumento presenta validez de contenido pues el juicio de expertos señaló su aplicabilidad.

2.4.4 Confiabilidad

Este aspecto se refiere a lo exacto y preciso que debe ser la medida hecha por el instrumento; es decir si el instrumento lo aplicamos en diversas ocasiones en la misma población probablemente obtendremos resultados iguales o similares; ello nos llevará a descifrar el nivel de confiabilidad de dicho instrumento.

El proceso empleado para determinarla fue el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual emplea parámetros con coeficientes que van entre 0 y 1, aquí 0 no expresa confiabilidad y 1 significa confiabilidad absoluta.

Tabla 8

Confiabilidad de la variable Liderazgo directivo

	Valor
Alpha Crombach	0.84
Ítem	20

El coeficiente obtenido de 0.84 expresa una gran consistencia entre los 20 ítems, lo que demuestra que las afirmaciones que allí figuran contribuyen, en gran medida, al conocimiento de la variable que se desea investigar, pues si el coeficiente se encuentra encima de 0.81 se puede aseverar que es un instrumento de muy alta confiabilidad.

Tabla 9

Confiabilidad de la variable Clima organizacional

	Valor
Alpha Crombach	0.91
Ítem	53

El coeficiente obtenido de 0.91 expresa una gran consistencia interna entre los 53 ítems, lo que demuestra que las preguntas que allí figuran, contribuyen en gran medida, al conocimiento de la variable que se desea investigar, pues si el

coeficiente se encuentra encima de 0.81 se puede aseverar que es un instrumento de muy alta confiabilidad.

Tabla 10

Escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rango de valores	Nivel
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

2.5 Método de análisis de datos

Después de aplicar los instrumentos de investigación para nuestro estudio, se procederá a corregirlos, luego se realizará la tabulación de la información recogida. La información ha sido sometida al procesamiento estadístico con el paquete de estadística SPSS. Se ha usado la prueba Kolmogorov -Smirnov (K-S) para determinar la normalidad de los datos.

Se ha utilizado la estadística inferencial para evaluar la relación entre los cuatro tipos de liderazgo establecidos y el clima organizacional en los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools. Se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la relación entre las variables y sus dimensiones de estudio.

2.6 Aspectos éticos

Para estos aspectos, la presente investigación tomará en cuenta, en primer lugar, ahondar sobre los conocimientos de las variables de estudio, también que la investigación permita realizar sugerencias pertinentes a los resultados obtenidos, de modo que con ello se pueda contribuir a un mejor desarrollo de los procesos en dicha institución. En tercer lugar, que los docentes participantes en este proyecto, lo harán en forma anónima y voluntaria. Finalmente, se respetará el derecho de autor de las fuentes de información utilizadas.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

En este apartado, se asumirán los puntajes obtenidos por los cuatro estilos de liderazgo directivo y clima organizacional según docentes en **la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018**; así, se continuará con la presentación de niveles y rangos de la variable, de modo que se pase al proceso de interpretación de resultados.

3.1.1 Variable Liderazgo directivo

Tabla 11

Niveles de los estilos de liderazgo directivo según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Autoritario coercitivo	16	15	15	15,0
	Autoritario Benevolente	43	41	41	56,0
	Consultivo	28	27	27	83,0
	Participativo	18	17	17	100
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

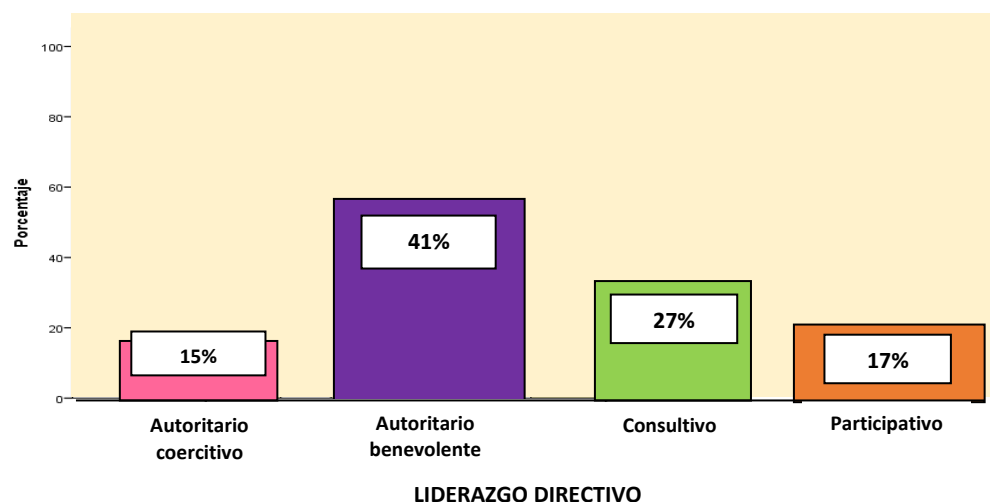


Figura 1. Resultados porcentuales de la variable Liderazgo directivo.

Los resultados muestran que el 15% de los docentes encuestados perciben un liderazgo de tipo Autoritario – coercitivo, un 41%, un estilo Autoritario – benevolente, un 27% un estilo consultivo y un 17%, un estilo de tipo participativo.

Tabla 12

Niveles de la dimensión Autoritario – Coercitivo, según docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	5	14,3	14,3	14,3
	Regular	9	76,2	76,2	90,5
	Bueno	2	9,5	9,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

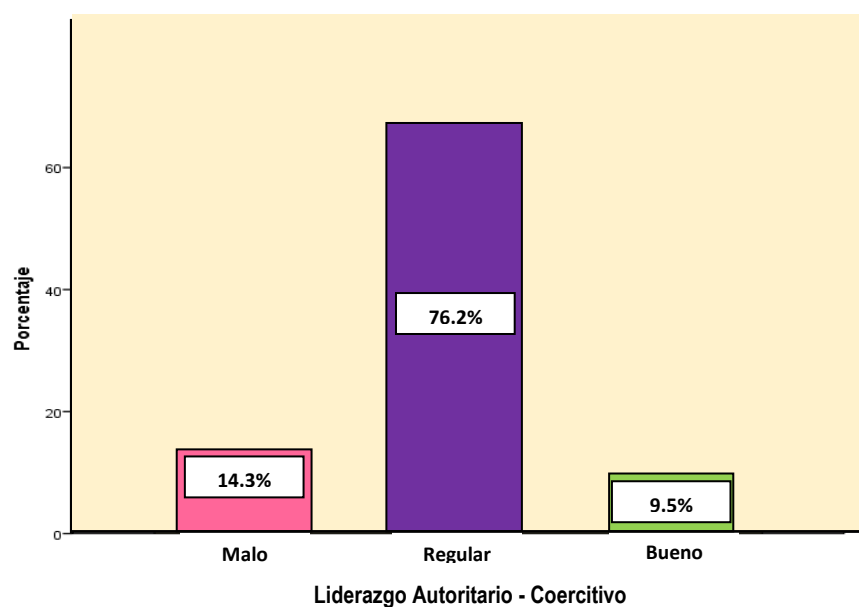


Figura 2. Resultados porcentuales de la dimensión Autoritario - Coercitivo

De la tabla12 y figura 2, en cuanto a los niveles de la dimensión señalada, el 76.2% sienten que el nivel es regular, el 14.3% opinan que el nivel es malo y el 9.5% que el nivel es bueno, según docentes.

Tabla 13

Niveles de la dimensión Autoritario – Benevolente según docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	17,1	17,1	17,1
	Regular	26	61,9	61,9	79,0
	Bueno	10	21,0	21,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

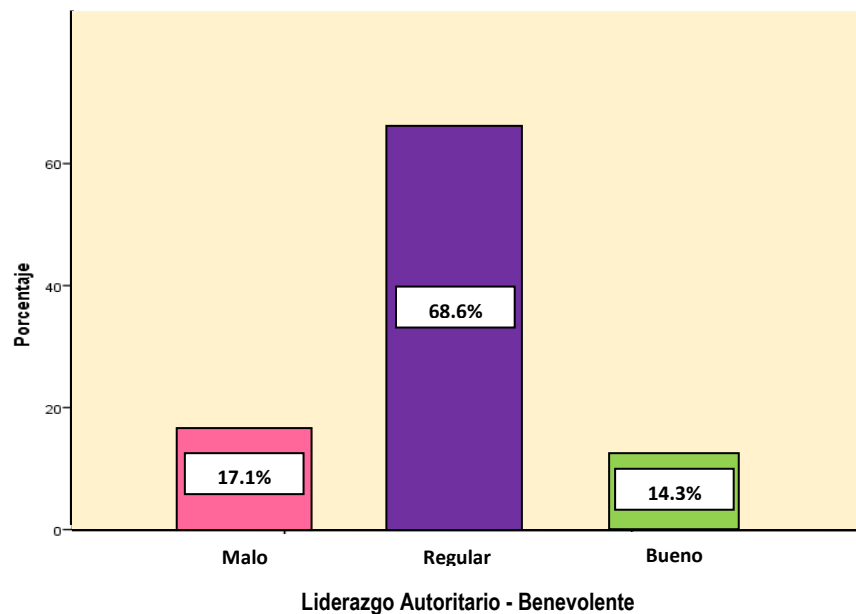


Figura 3. Resultados porcentuales de la dimensión Autoritario - Benevolente

De la tabla 13 y figura 3, se aprecia que el 61.9% percibe que el nivel es regular, el 21.0% señala un nivel bueno y el 17.1% perciben que el nivel es malo, según docentes.

Tabla 14

Niveles de la dimensión Consultivo según docentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	5	20,0	20,0	20,0
	Regular	18	65,7	65,7	85,7
	Bueno	4	14,3	14,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

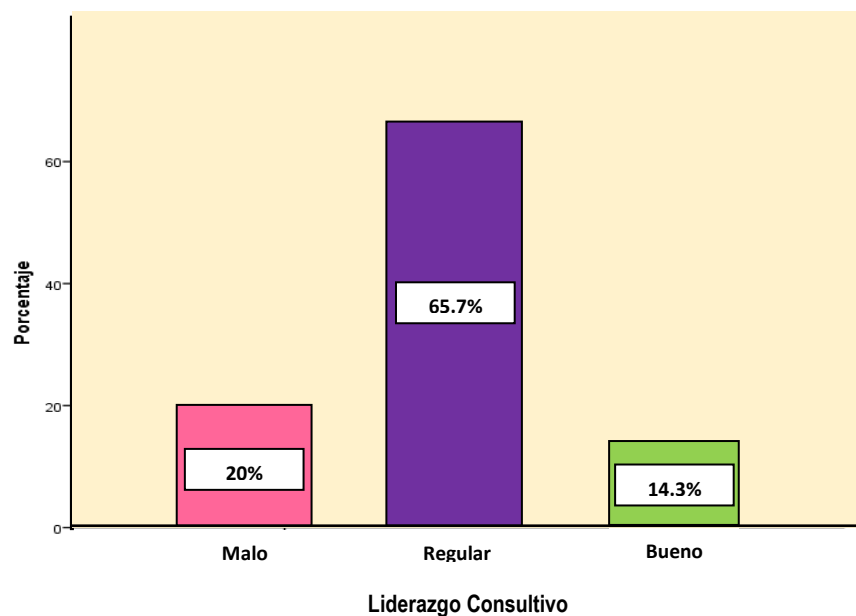


Figura 4. Resultados porcentuales de la dimensión Consultivo

De la tabla 14 y figura 4, se aprecia que el 65.7% perciben que el nivel es regular, mientras que el 20.0% señala un nivel malo y el 14.3% que el nivel es bueno, según docentes.

Tabla 15

Niveles de la dimensión Participativo según docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	17,1	17,1	17,1
	Regular	12	68,6	68,6	85,7
	Bueno	2	14,3	14,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

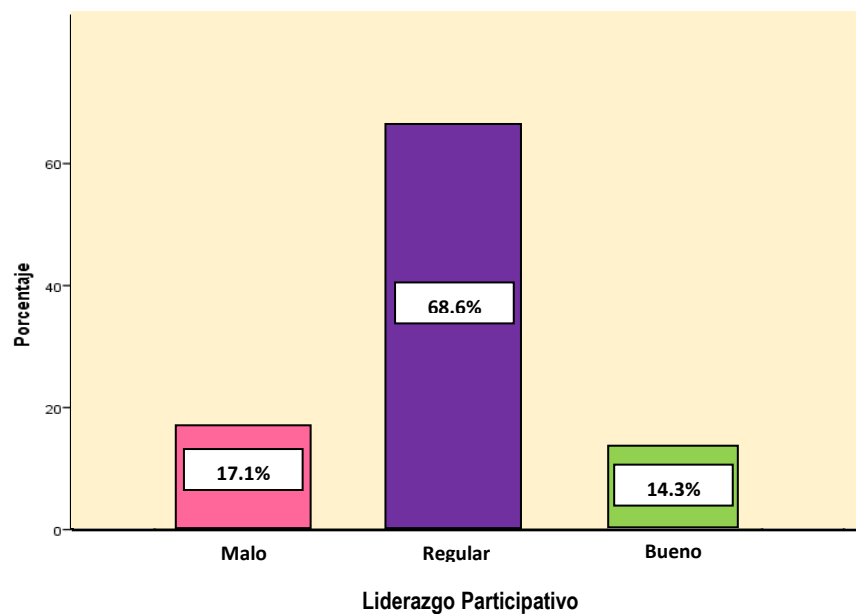


Figura 5 Resultados porcentuales de la dimensión Participativo

De la tabla 15 y figura 5, se aprecia que el 68.6% hace referencia a un nivel regular, mientras que el 17,1% opinan que el nivel es malo y el 14.3% que el nivel es bueno, según docentes.

3.1.2 Variable Clima organizacional

Tabla 16

Niveles del clima organizacional según docentes

				Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
	Frecuencia	Porcentaje			
Válido Medio	73	69,5		69,5	69,5
Alto	32	30,5		30,5	100,0
Total	105	100,0		100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

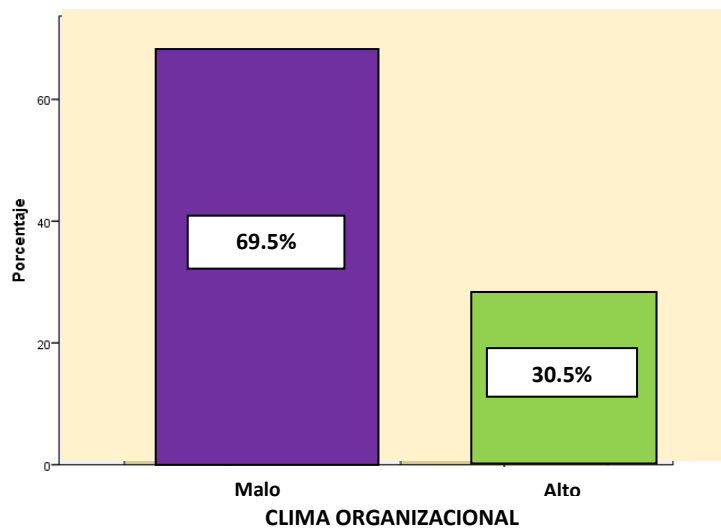


Figura 6. Resultados porcentuales de la variable clima organizacional.

Acorde a los niveles de la variable en mención, los resultados muestran que el 69.5% opina que éste es regular, el 30.5 % percibe un nivel alto, a lo que se añade que ningún docente opina que el clima organizacional sea malo.

Tabla 17

Niveles de la dimensión Estructura del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	36	34,3	34,3	34,3
	Medio	50	47,6	47,6	81,9
	Alto	19	18,1	18,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

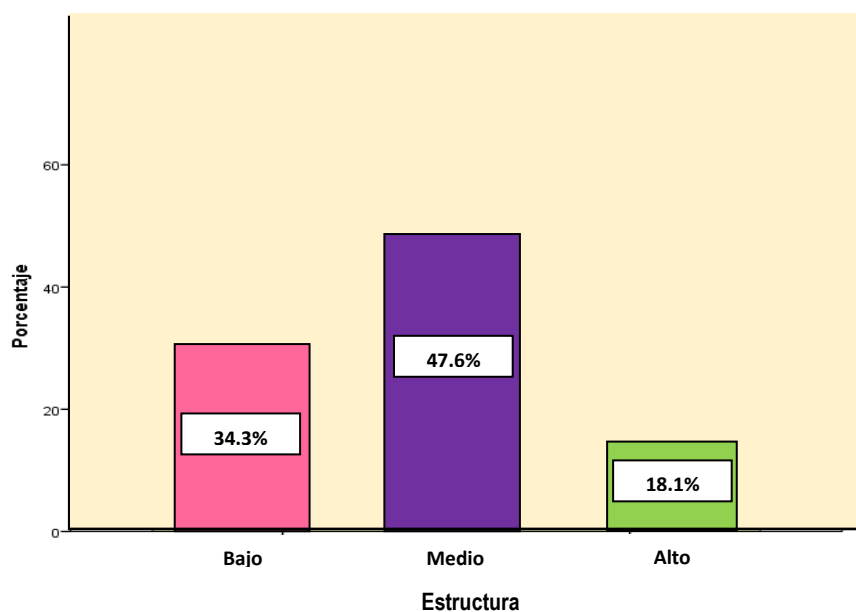


Figura 7. Resultados porcentuales de la dimensión Estructura.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 47.6% percibe un nivel medio, mientras que el 34.3% opina que el nivel es bajo y el 18.1%, que el nivel es alto, según docentes.

Tabla 18

Niveles de la dimensión Responsabilidad del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	28	26,7	26,7	26,7
	Medio	59	56,2	56,2	82,9
	Alto	18	17,1	17,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

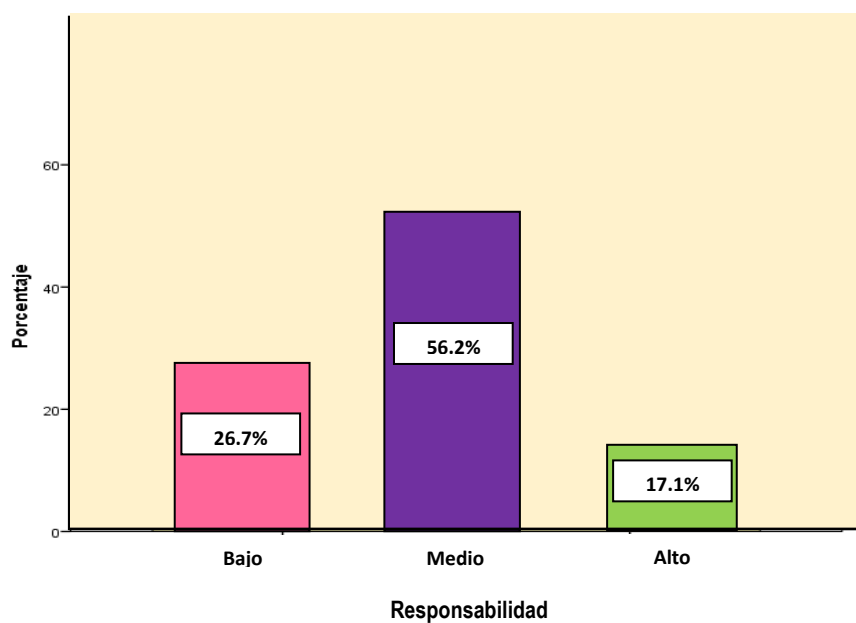


Figura 8. Resultados porcentuales de la dimensión Responsabilidad.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 56.2% opina que el nivel es medio, mientras que el 26.7% percibe un nivel bajo y el 17.1%, que el nivel es alto, según docentes.

Tabla 19

Niveles de la dimensión Recompensa del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	22,9	22,9	22,9
	Medio	76	72,4	72,4	95,2
	Alto	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

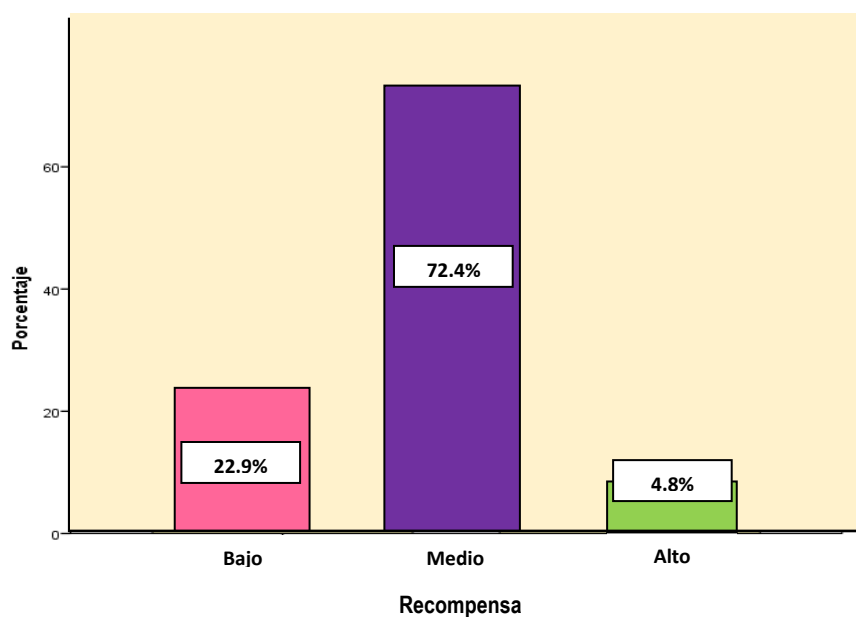


Figura 9. Resultados porcentuales de la dimensión Recompensa.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 72.4% opina que el nivel es medio, mientras que el 22.9% percibe un nivel bajo y el 4.8%, que el nivel es bueno, según docentes.

Tabla 20

Niveles de la dimensión Desafío del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	27	25,7	25,7	25,7
	Medio	58	55,2	55,2	81,0
	Alto	20	19,0	19,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

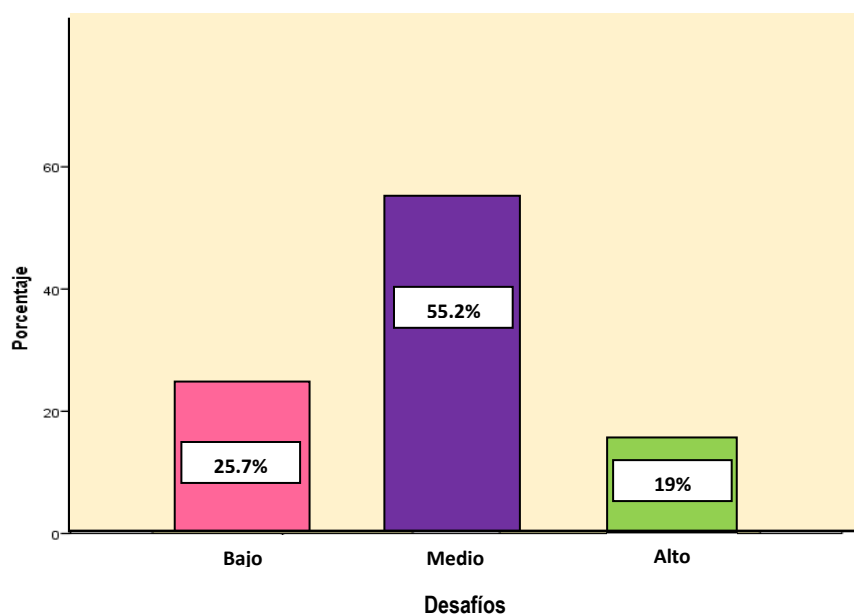


Figura 10. Resultados porcentuales de la dimensión Desafío.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 55.2% opina que el nivel es medio, mientras que el 25,7% percibe un nivel bajo y el 19.0%, que el nivel es alto, según docentes.

Tabla 21

Niveles de la dimensión Relaciones del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	25	23,8	23,8	23,8
	Medio	65	61,9	61,9	85,7
	Alto	15	14,3	14,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

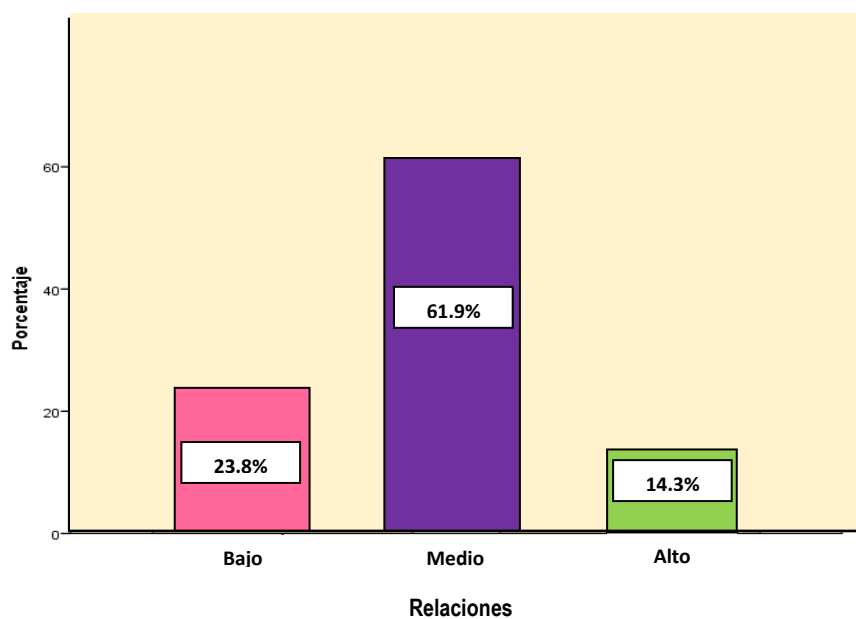


Figura 11. Resultados porcentuales de la dimensión Relaciones.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 61,9% de los encuestados opina que el nivel es medio, mientras que el 23,8% percibe un nivel bajo y el 14,3%, que el nivel es alto, según docentes.

Tabla 22

Niveles de la dimensión Cooperación del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Frecuencia	Porcentaje			
Válido	Bajo	43	41,0	41,0	41,0
	Medio	45	42,9	42,9	83,8
	Alto	17	16,2	16,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

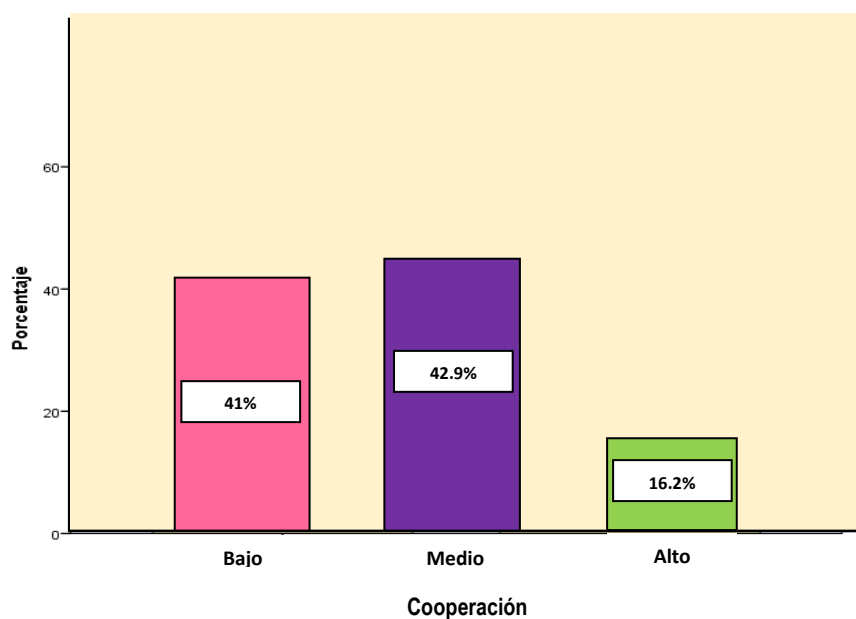


Figura 12. Resultados porcentuales de la dimensión Cooperación.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 42,9% opina que el nivel es medio, mientras que el 41,0% percibe que el nivel es bajo y el 16.2%, que el nivel es alto, según docentes.

Tabla 23

Niveles de la dimensión Estándares del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	24,8	24,8	24,8
	Medio	69	65,7	65,7	90,5
	Alto	10	9,5	9,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

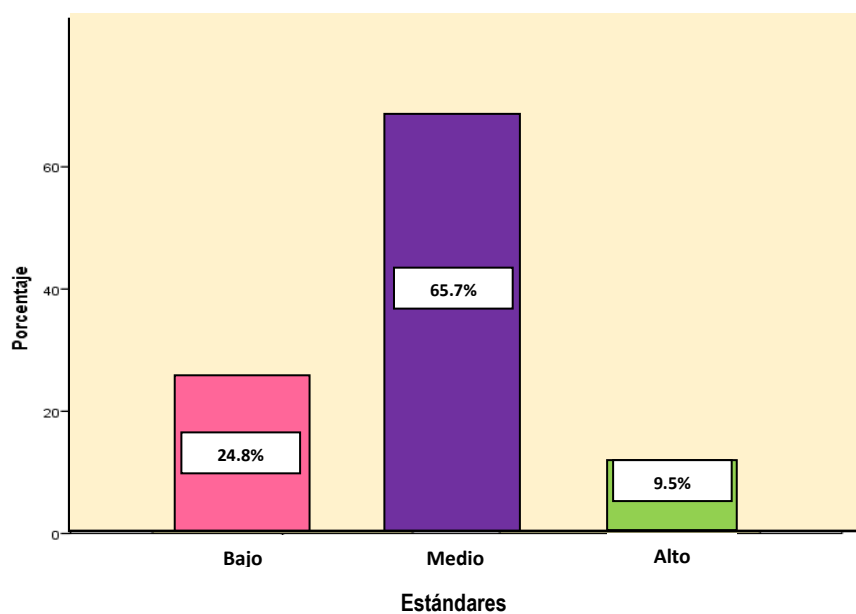


Figura 13. Resultados porcentuales de la dimensión Estándares.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 65.7% percibe que el nivel es medio, mientras que el 24.8% opina que el nivel es bajo y el 9,5%, que el nivel es alto, según docentes.

Tabla 24

Niveles de la dimensión Conflicto del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	24,8	24,8	24,8
	Medio	57	54,2	54,2	79,0
	Alto	22	21,0	21,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

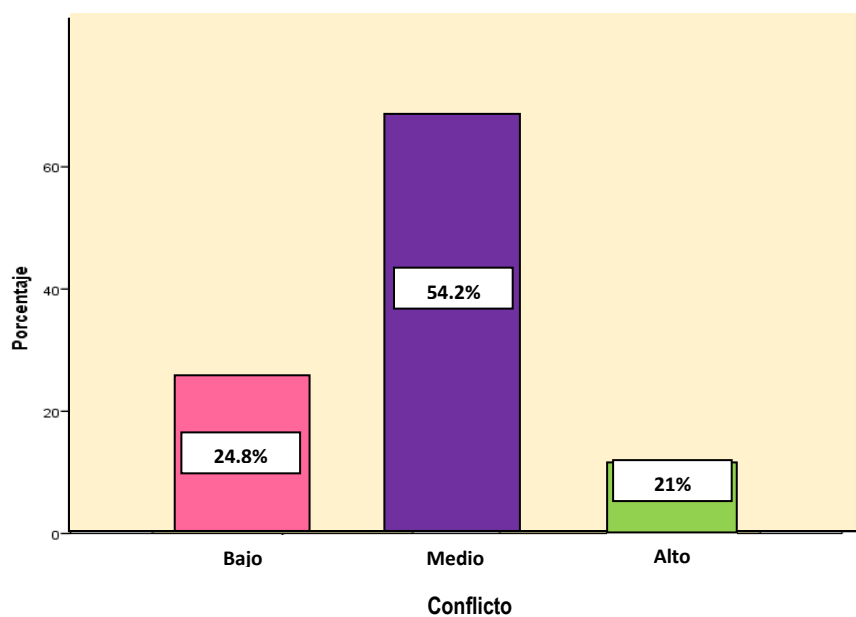


Figura 14. Resultados porcentuales de la dimensión Conflicto.

Acorde a las tabla y la figura analizadas se aprecia que el 54.3% percibe que el nivel es medio, mientras que el 24,8% opina que el nivel es bajo y el 21,0% que el nivel es alto, según docentes.

Tabla 25

Niveles de la dimensión Identidad del Clima organizacional según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Frecuencia	Porcentaje			
Válido	Bajo	29	27,6	27,6	27,6
	Medio	70	66,7	66,7	94,3
	Alto	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

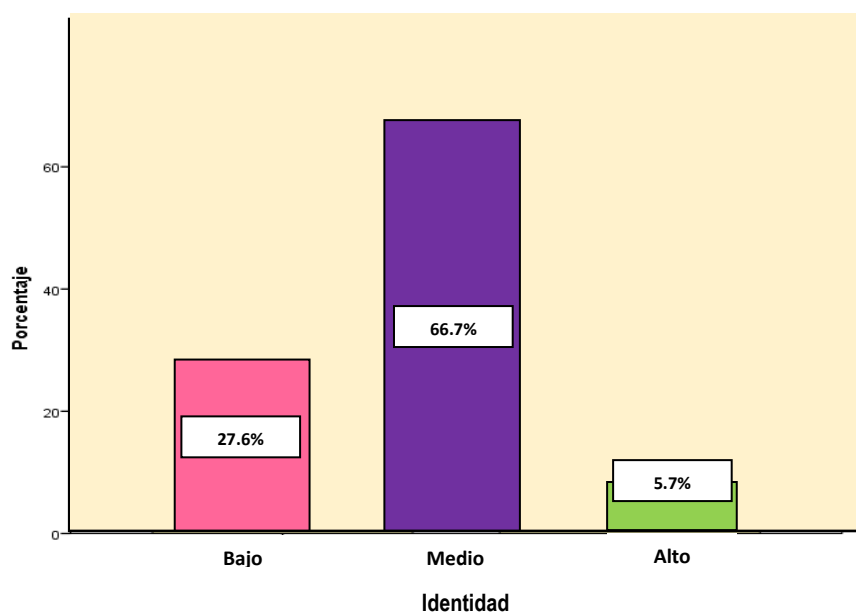


Figura 15. Resultados porcentuales de la dimensión Identidad.

Acorde a las tabla y la figura analizadas, se aprecia que el 66,7% percibe que el nivel es medio, mientras que el 27,6% opina que el nivel es bajo y el 5,7%, que el nivel es alto, según docentes.

3.1.3 Análisis estadístico por niveles

Tabla 26

Tabulación cruzada entre las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional

			Liderazgo Directivo			
			Malo	Regular	Bueno	Total
Clima	Medio	Recuento	10	59	4	73
Organizacional		% del total	9,5%	56,2%	3,8%	69,5%
	Alto	Recuento	0	27	5	32
		% del total	0,0%	25,7%	4,8%	30,5%
Total		Recuento	10	86	9	105
		% del total	9,5%	81,9%	8,6%	100,0%

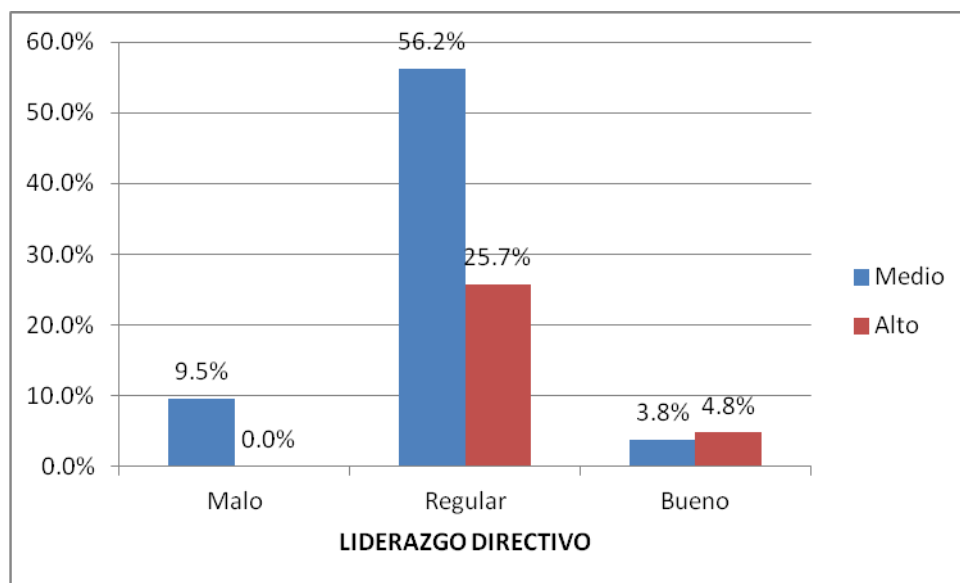


Figura 16. Niveles y porcentajes entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

De la tabla 26 y figura 16, el 9.5% de los participantes del estudio, opinan que el liderazgo es malo, esto a su vez indica que el clima se halla en un nivel medio, también el 4.8% opina que el clima organizacional es alto, análisis que evidencia que el nivel del liderazgo directivo se considera como bueno.

Tabla 27

Tabulación cruzada entre la dimensión Autoritario-Coercitivo y el clima organizacional

		AUTORITARIO – COERCITIVO							
		Malo		Regular		Bueno		Total	
		N	%	n	%	n	%	N	%
CLIMA	Medio	14	13,3%	56	53,3%	3	2,9%	73	69,5%
ORGANIZACIONAL	Alto	1	1,0%	24	22,9%	7	6,7%	32	30,5%
Total		15	14,3%	80	76,2%	10	9,5%	105	100,0%

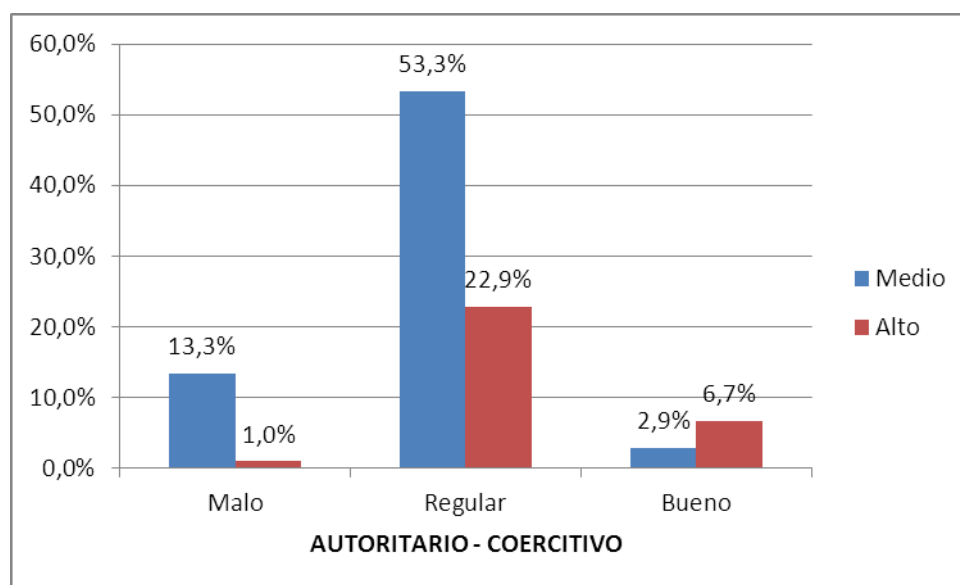


Figura 17. Niveles y porcentajes entre la dimensión Autoritario-Coercitivo y Clima organizacional

De la tabla 27 y figura 17, se observa que el 13.3% opina que el nivel del liderazgo Autoritario - coercitivo es malo, por lo que la variable clima se halla en un nivel regular, también que el 6.7% perciben un nivel del clima organizacional bueno, análisis que evidencia que el nivel del liderazgo Autoritario – coercitivo directivo se considera, de la misma forma, como bueno.

Tabla 28

Tabulación cruzada entre la dimensión Autoritario-Benevolente y el clima organizacional

		AUTORITARIO – BENEVOLENTE							
		Malo		Regular		Bueno		Total	
		n	%	n	%	N	%	n	%
CLIMA	Medio	18	17,1%	46	43,8%	9	8,6%	73	69,5%
ORGANIZACIONAL	Alto	0	0,0%	19	18,1%	13	12,4%	32	30,5%
Total		18	17,1%	65	61,9%	22	21,0%	105	100,0%

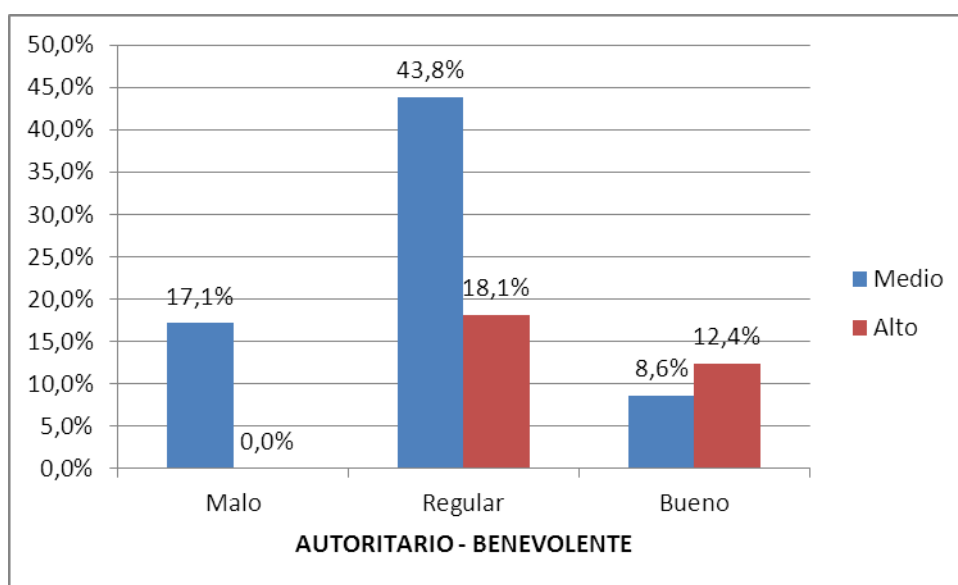


Figura 18. Niveles y porcentajes entre la dimensión autoritario-benevolente y clima organizacional.

De la tabla 28 y figura 18, el 17.1% perciben que el liderazgo Autoritario - Benevolente es malo, por lo que la variable clima se halla en un nivel regular, también que el 12.7% opina que el nivel del clima organizacional es bueno, dato que evidencia que el nivel del liderazgo Autoritario - Benevolente se considera como bueno.

Tabla 29

Tabulación cruzada entre la dimensión Consultivo del Liderazgo directivo y el Clima organizacional

		CONSULTIVO							
		Malo		Regular		Bueno		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
CLIMA	Medio	19	18,1%	47	44,8%	7	6,7%	73	69,5%
ORGANIZACIONAL	Alto	2	1,9%	22	21,0%	8	7,6%	32	30,5%
Total		21	20,0%	69	65,7%	15	14,3%	105	100,0%

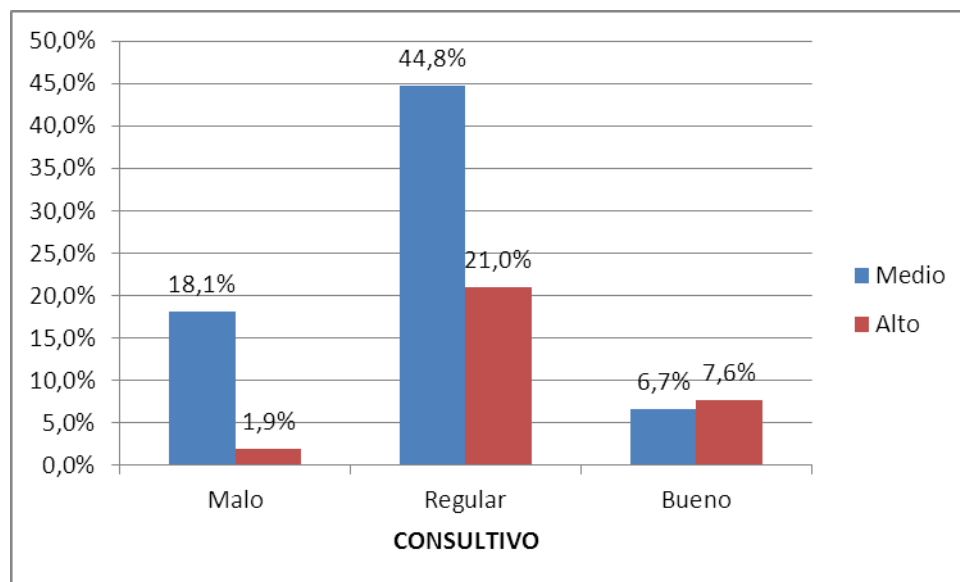


Figura 19. Niveles y porcentajes entre la dimensión consultivo y clima organizacional.

De la tabla 29 y figura 19, el 1.9% perciben que el nivel del liderazgo Consultivo es malo, por lo que el clima organizacional se halla en un nivel regular, mientras que el 7.6% perciben un alto nivel de clima organizacional, dato que evidencia que el nivel del liderazgo Consultivo es bueno.

Tabla 30

Tabulación cruzada entre la dimensión Participativo del Liderazgo directivo y el clima organizacional

		PARTICIPATIVO							
		Malo		Regular		Bueno		Total	
		n	%	n	%	N	%	N	%
CLIMA	Medio	17	16,2%	51	48,6%	5	4,8%	73	69,5%
ORGANIZACIONAL	Alto	1	1,0%	21	20,0%	10	9,5%	32	30,5%
Total		18	17,1%	72	68,6%	15	14,3%	105	100,0%

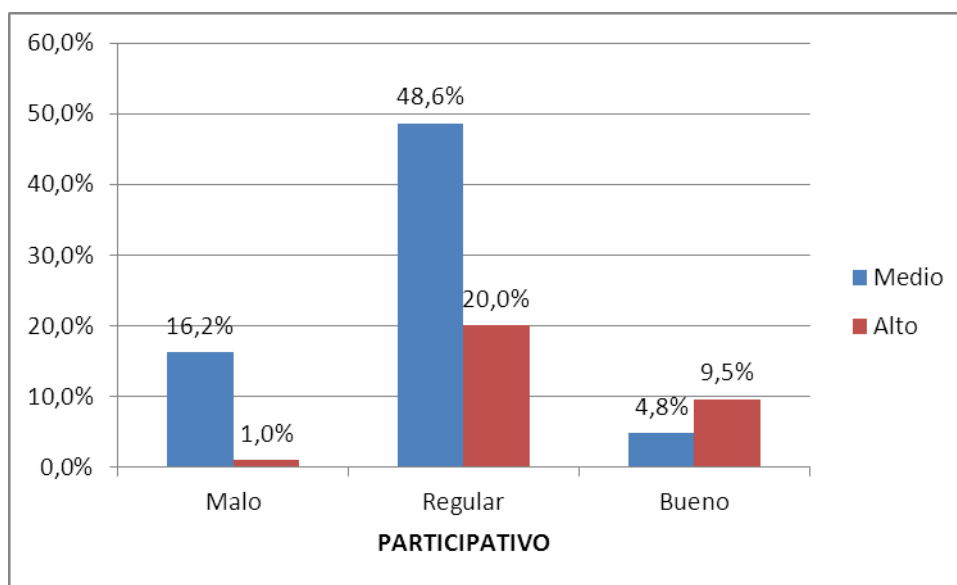


Figura 20. Niveles y porcentajes entre la dimensión participativo y clima organizacional.

De la tabla 30 y figura 20, el 16.2% perciben que el nivel del liderazgo Participativo es malo, por lo que el clima organizacional se halla en un nivel regular, mientras que el 9.5% perciben un buen nivel de clima organizacional, dato que evidencia que el nivel del liderazgo Participativo es bueno.

3.2 Prueba de hipótesis.

Prueba de normalidad de datos

Tabla 31

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	N	Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)
Autoritario - Coercitivo	105	,178	,000 ^c
Autoritario - Benevolente	105	,185	,000 ^c
Consultivo	105	,145	,000 ^c
Participativo	105	,180	,000 ^c
Liderazgo Directivo	105	,151	,000 ^c
Clima Organizacional	105	,140	,000 ^c

Según los resultados, el liderazgo directivo y dimensiones, así como la variable clima organizacional no presentan distribución normal ($p= 0,000$ menor a $0,05$) por lo cual se aplicará el coeficiente de correlación de Spearman.

Hipótesis de investigación

Hipótesis específica 1

Ho: La dimensión autoritario-coercitivo del liderazgo directivo no se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018

Ha: La dimensión autoritario-coercitivo del liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018

Tabla 32

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión autoritario - coercitivo del liderazgo directivo y el clima organizacional, según docentes.

			Autoritario - Coercitivo	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Autoritario - Coercitivo	Coeficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	16	105
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	16	105

Fuente: Resultado del SPSS-22.0

En la tabla 32, los estadísticos muestran el grado de correlación determinado por el Rho de Spearman de **0,585**. Esta cifra manifiesta una **moderada relación positiva** entre ambas, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que el estilo de liderazgo Autoritario – Coercitivo influye de forma importante en el clima organizacional de la sede en estudio.

Hipótesis específica 2

Ho: La dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo no se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Ha: La dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Tabla 33

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión autoritario - benevolente del liderazgo directivo y el clima organizacional, según docentes.

			Autoritario - Benevolente	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Autoritario - Benevolente	Coeficiente de correlación	1,000	,651**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	43	105
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,651**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	43	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Resultado del SPSS-22.0

En la tabla 33 los estadísticos muestran el grado de correlación determinado por el Rho de Spearman con **0,651**. Esta cifra manifiesta una **moderada relación positiva** entre ambas, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que el estilo de liderazgo Autoritario – Benevolente influye de forma significativa en el clima organizacional de la sede en estudio.

Hipótesis específica 3

Ho: La dimensión consultivo del liderazgo directivo no se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Ha: La dimensión consultivo del liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Tabla 34

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión consultivo del liderazgo directivo y el clima organizacional, según docentes.

		Clima		
		Consultivo	Organizacional	
Rho De Spearman	Consultivo	Coeficiente De	1,000	,571**
		Correlación		
		Sig. (Bilateral)	.	,000
		N	28	105
	Clima Organizacional	Coeficiente De	,571**	1,000
		Correlación		
		Sig. (Bilateral)	,000	.
		N	28	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Resultado del SPSS-22.0

En la tabla 34, los estadísticos muestran el grado de correlación determinado por el Rho de Spearman con **0,571**. Esta cifra manifiesta una **moderada relación positiva** entre ambas, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que el estilo de liderazgo Consultivo tiene una influencia media en el clima organizacional de la sede en estudio.

Hipótesis específica 4

Ho: La dimensión Participativo del liderazgo directivo no se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Ha: La dimensión Participativo del liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Tabla 35

Grado de correlación y nivel de significación entre la dimensión participativo del liderazgo directivo y el clima organizacional, según docentes.

		Clima		
		Participativo	Organizacional	
Rho de Spearman	Participativo	Coeficiente de correlación	1,000	,448**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	18	105
Clima Organizacional	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,448**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	18	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Resultado del SPSS-22.0

En la tabla 35, los estadísticos muestran el grado de correlación determinado por el Rho de Spearman con **0,448**. Esta cifra manifiesta una **moderada relación positiva** entre ambas, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que el estilo de liderazgo Participativo tiene una influencia media en el clima organizacional de la sede en estudio

IV. Discusión

Este apartado es un espacio de intercambio de ideas en donde se relacionan las variables en estudio, cada una en un análisis profundo de las respectivas teorías que las fundamentan y cómo se han integrado a esta investigación.

Con relación a los resultados de la hipótesis específica 1, se encontró un valor de relación (r) de 0,585, lo que evidencia una relación positiva moderada entre ambas. Este efecto coincide con los estudios de Rueda (2014) quien halló relación entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Respecto a la hipótesis específica 2, se halló una relación positiva moderada con un valor r de 0,651. Este efecto coincide con los estudios de Rueda (2014) quien halló relación entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Respecto a la tercera hipótesis específica, en donde se plantea que existe relación positiva entre la dimensión Consultivo y el clima organizacional, se halló que esta tercera dimensión se relaciona con el clima organizacional, con un valor de rho de Spearman de 0,571, cifra que responde a la interpretación ya brindada. Este efecto coincide con los estudios de Rueda (2014) quien halló relación entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Respecto a la cuarta hipótesis específica, la cual señala que existe correlación positiva entre la dimensión Participativo y el clima; se halló que el grado de relación fue 0,448, es decir existe relación positiva moderada entre ambas, lo cual evidencia que esta dimensión influye en el clima organizacional y coincide con Espino (2014) quien halló que existe una correlación alta entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Para Liderazgo directivo, se halló que el 81,9 % de docentes encuestados afirman que los directores lo ejercen en un nivel regular. Millan (2017) halló que el liderazgo gerencial del equipo directivo se encontraba en un nivel eficiente con un 59,8 %. García (2016) halló que el nivel de liderazgo del director se hallaba en un nivel alto con un 59,1%. Espinoza (2017) encontró que el clima organizacional de

las instituciones educativas del nivel inicial que investigó era negativo, concluyendo que no existía un buen clima organizacional. En tanto que Raxuleu (2014) halló que el liderazgo directivo alcanzaba efectos óptimos según la información brindada por los encuestados.

En cuanto al clima organizacional se halló que el 69,5 % de docentes de la muestra de estudio se hallan en un nivel medio. Esto coincide con lo hallado por Contreras y Jiménez (2016) quienes encontraron un nivel medio de clima organizacional. García halló un nivel favorable del clima organizacional con un 60,9 %. En tanto que Millan (2017) halló un clima organizacional adecuado con un 67,4 %. Garbuglia (2013, halló que el clima laboral era percibido como poco favorable por los trabajadores.

V. Conclusiones

Primera: La investigación evidenció que existe relación entre la dimensión Autoritario – Coercitivo y la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, con un valor calculado para $p = 0.000$, a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación Rho de Spearman (0,585), el cual se traduce en una correlación moderada positiva entre la dimensión 1 y la segunda variable de esta investigación.

Por tanto, se obtuvo que las 105 encuestas realizadas, ratificaron la hipótesis específica 1: La dimensión Autoritario – Coercitivo de la variable liderazgo se relaciona de forma significativa con la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Segunda: La investigación evidenció que existe relación entre la dimensión Autoritario – Benevolente y la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, con un valor calculado para $p = 0.000$, a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación Rho de Spearman (0,651), el cual se traduce en una correlación moderada positiva entre la dimensión 2 y la segunda variable de esta investigación.

Por tanto, se obtuvo que las 105 encuestas realizadas, ratificaron la hipótesis específica 2: La dimensión Autoritario – Benevolente de la variable liderazgo se relaciona de forma significativa con la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Tercera: La investigación evidenció que existe relación entre la dimensión Consultivo y la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, con un valor calculado para $p = 0.000$, a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación

Rho de Spearman (0,571), el cual se traduce en una correlación moderada positiva entre la dimensión 23y la segunda variable de esta investigación.

Por tanto, se obtuvo que las 105 encuestas realizadas, ratificaron la hipótesis específica 3: La dimensión Consultivo de la variable liderazgo se relaciona de forma significativa con la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Cuarta: La investigación evidenció que existe relación entre la dimensión Participativo y la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, con un valor calculado para $p = 0.000$, a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación Rho de Spearman (0,448), el cual se traduce en una correlación moderada positiva entre la dimensión 23y la segunda variable de esta investigación.

Por tanto, se obtuvo que las 105 encuestas realizadas, ratificaron la hipótesis específica 4: La dimensión Participativo de la variable liderazgo se relaciona de forma significativa con la variable clima en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

VI. Recomendaciones

Primera: Dado que esta investigación ha determinado una relación importante entre los distintos estilos de Liderazgo directivo y el clima organizacional en esta sede, se sugiere que el directivo tenga un trato más cercano con sus docentes, de modo que pueda conocer sus intereses y metas personales, esto le permitirá implementar acciones coherentes, las mismas que deben ser evaluadas posteriormente para determinar su impacto. Además, que se relacione de la misma forma con todos los colaboradores para que no se anticipen preferencias entre ellos y aplicar toda disposición o reconocimiento, en la misma medida para todos.

Segunda: Se sugiere replicar la investigación a otras sedes de la corporación Innova Schools para evaluar la influencia de la variable Liderazgo directivo en relación con la variable clima, y así realizar las comparaciones pertinentes para reconocer los factores internos y externos que pueden determinarla. Para esto, se recomienda un mayor acceso a la información por parte de esta red de colegios y la publicación y socialización de resultados tanto a los directivos como a sus colaboradores. Esta sugerencia también es válida para las instituciones educativas estatales, teniendo en cuenta que su administración no depende siempre de ellas mismas y que cuentan con recursos limitados, es posible que manejando una mayor información sobre la relación entre estas variables puedan manejar de forma más óptima las diferentes circunstancias presentes en su comunidad educativa.

Tercera: Se sugiere implementar diplomados y talleres destinados a fortalecer las competencias y capacidades de los líderes directivos, para la gestión del clima laboral. El equipo de directivos, con apoyo del equipo de coordinadores de sede y el departamento de Psicología deben buscar un asesoramiento en esta temática y trabajarlas con los docentes en sesiones establecidas en un cronograma desde inicios de año pues se sabe que las disposiciones de último momento

son también un aliciente para un mal clima laboral. De la misma forma, para los colegas de escuelas estatales hay una disposición bastante importante de material sobre estos temas en el MINEDU y pueden solicitar el apoyo a la UGEL de su competencia para recibir cursos gratuitamente.

Cuarto: Será pertinente construir y validar una mayor diversidad de instrumentos para acompañar la evaluación y medición del liderazgo, así como el clima organizacional acorde a nuestra realidad educativa. Si bien existen instrumentos estandarizados internacionalmente, como los empleados en la presente tesis, es necesario actualizar los conocimientos en cuanto a los factores que influyen en estas variables, por ejemplo, el papel de la tecnología en el desempeño de los líderes directivos, las redes sociales como recurso para la optimización del clima el papel de las habilidades blandas de los líderes, entre otros. Una mayor diversidad en cuanto a los estudios e iniciativas en este campo, permitirá sin duda ajustar el conocimiento de las variables de esta tesis a los retos de las siguientes generaciones.

Quinto: A una mayor escala, se sugiere que estas grandes corporaciones educativas compartan sus experiencias de éxito en cuanto al liderazgo directivo y clima organizacional, con otras instituciones, empleando para ello los medios de comunicación masiva, dado que cuentan con el financiamiento suficiente como fortaleza; y con ello, evidencien la importancia e impacto de las mismas en el servicio educativo que brindan. Contar con un directivo líder en la institución no solo propicia un buen clima laboral sino además una relación accesible con la comunidad educativa, lo que sin duda tiene una injerencia positiva en la percepción que los estudiantes tienen respecto a su educación. Ver esta situación como un valor agregado de la institución, genera un impacto positivo no solo a nivel comercial sino también pedagógico.

VII. Referencias

- Atalaya, O. (2016). *Liderazgo del director y el clima institucional del consorcio educativo UGEL 07-2013*. (Tesis de maestría no publicada). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Álvarez, M. (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Editorial Laboratorio Educativo.
- Ames, M. (2018). *Liderazgo directivo transformacional y clima institucional en la institución educativa Dora Mayer de la región Callao, 2015*. (Tesis de maestría no publicada). Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (3ra ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Cárdenas, J. (2003). *Gestión y administración Educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cuevas, R. (2015). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima: Editorial San Marcos.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. (Tesis de grado no publicada). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México D.F.: Prentice Hall Interamericana.
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. (Tesis doctoral no publicada). Lima: Universidad Peruana Unión.
- Etxeberria, J. y Tejedor, J. (2005). *Análisis descriptivo de datos en educación*. Madrid: Editorial La Muralla.
- García, Y. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la red*

- N° 12-UGEL 05-San Juan de Lurigancho. (Tesis de maestría no publicada). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Garbuglia, S. (2013). *Clima laboral en un organismo público*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima organizacional*. Consulta: 13-09-2018 <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>
- Gonzales, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en educación superior*. (Tesis de maestría no publicada). Monterrey: Tecnológico de Monterrey.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). Lima: McGraw-Hill.
- Lozado, L. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba*. (Tesis de maestría no publicada). Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Millan, F. (2017). *Liderazgo gerencial y clima organizacional en los docentes del área de gestión pública de la Universidad Tecnológica de Lima sur, distrito de Villa El Salvador, 2015*. (Tesis de maestría no publicada). Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Muñoz, R. (2018). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente: El caso de las instituciones educativas públicas del distrito de Morococha-Junín, en el año 2013*. Tesis de maestría no publicada). Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Owens, R. (1989). *La escuela como organización*. Madrid: Santillana.

- Pizano, G. (s.f.). *Administración y gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8va.ed), México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro*. (Tesis para optar título de psicóloga no publicada). Lima: Universidad de Nariño.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. (5ta. Ed.). México, D.F: Editorial Limusa.
- Sánchez, V. (2017). *El clima organizacional en las instituciones educativas y su relación con el liderazgo transformacional de los directores de la UGEL 07*. (Tesis de maestría no publicada). Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5ta. Edición). Lima: Business Support Aneth SRL.
- Stoner, D. (2014). *Manual de liderazgo empresarial*. Lima: Ediciones Jurídicas.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica cuantitativa, cualitativa y mixta*. (2da. ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15va ed.). México D.F.: McWraw-Hill.
- Zumaran, O., Gutiérrez, B., Calero, R., Villanueva, R., Ramírez, A., Maguiña, M., Guillen., Vega., C., Vilcapoma, C., Jiménez, K., Príncipe, G., Valverde, J. & Valderrama, S. (2017). *Estadística para la investigación*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

VIII. Anexos

Anexo 1. Artículo científico



Liderazgo directivo y Clima organizacional en la sede
Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018

AUTOR:

Br. Geraldine Amelia Avila Sánchez

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima Norte

Resumen

La presente investigación planteó como objetivo general establecer si existe relación entre el Liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018; siendo de diseño descriptivo - correlacional; la población estuvo conformada por 105 docentes; el resultado indicó que: existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = .681 interpretándose como una correlación positiva moderada entre las variables, con un $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula.

Palabras claves: Liderazgo directivo, clima organizacional, docentes

Abstract

The present research proposed as a general objective to establish if there is a relationship between the Leadership Leadership and the organizational climate in the Rímac headquarters of the Innova Schools, 2018; being of descriptive-correlational design; the population consisted of 105 teachers; the result indicated that: there is a relationship between managerial leadership and the organizational climate in the Rímac headquarters of the Innova Schools educational institution, 2018; a Spearman's Rho correlation coefficient = .681 was obtained, interpreting it as a moderate positive correlation between the variables, with $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rejecting the null hypothesis.

Keywords: Management leadership, organizational climate, teachers

Introducción

En el mundo globalizado de hoy en día, el clima organizacional es un término relevante en casi todos los organismos empresariales, los mismos que

buscan una mejora continua del medio laboral, para de esta manera alcanzar un incremento de su producción, sin obviar el capital humano.

En congruencia con esta variable, el liderazgo se ha convertido en los últimos años en la piedra angular del avance de muchas organizaciones, las cuales ven en determinados individuos y en su personalidad los requisitos necesarios para asumir los principales y más altos puestos directivos. En todo el mundo, las empresas más reconocidas y revolucionarias están dirigidas por líderes, quienes independientemente de su edad y/o género deben tomar decisiones a diario, solucionar problemas y asumir responsabilidades de las cuales dependen un gran número de trabajadores, pero sin las que la organización podría mantenerse.

La sede Rímac, foco principal de la investigación, que forma parte de la red de colegios Innova Schools, ve centrada su preocupación en el clima laboral que perciben sus docentes a diario pues en el transcurso del último año su dinámica ha cambiado negativamente propiciando docentes poco motivados, desavenencias entre los colaboradores de la sede, comentarios negativos, poco interés por lograr los objetivos, equipos de trabajo poco productivos, entre otros. En ese camino, esta investigación se interesa por conocer la relación que existe entre el liderazgo ejercido por el director de esta sede y el clima organizacional que se viene presentando en la misma.

Antecedentes del problema

Como investigación internacional, en México, Gonzales (2017), investigó sobre la *“Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en educación superior”*. Su objetivo fue determinar el liderazgo institucional y su relación con el clima laboral de los docentes y administrativos de la EPOEM 210, Zaragoza. Haciendo uso del Cuestionario de Clima Laboral de la Universidad Autónoma de Puebla, el investigador encontró que el clima laboral muestra que los docentes se encuentran inconformes con la actuación de los directivos y, por lo tanto, que existe relación entre las variables.

Como investigación nacional, Ames (2018), su tesis *Liderazgo directivo transformacional y clima institucional en la institución educativa Dora Mayer de la*

región Callao, 2015, investigó sobre la relación entre el liderazgo directivo transformacional y el clima institucional. La investigación fue no experimental, descriptivo-correlacional. A través de dos cuestionarios de su propia elaboración, encontró una fuerte dependencia entre las variables mencionadas.

El liderazgo en la actualidad es una cuestión relevante, que lleva a las organizaciones públicas y privadas a una búsqueda incesante por ser más competentes día a día, lo cual requiere que las personas que las constituyan sean capaces y eficientes.

Según Likert (1969) citado por Rodríguez (2012) “El liderazgo directivo son las formas que presenta una persona para influenciar, promover, animar o motivar a otras, para realizar determinadas actividades de la organización, por propia voluntad y entusiasmo dentro de un entorno en constante cambio”

En consecuencia, el liderazgo es una actividad guiada por la intención del líder y suscita una modificación en la conducta de los individuos, para aproximarlos con soltura a los objetivos previamente instituidos, basados en actividades de comunicación interpersonal entre el líder y sus subordinados. De esta forma, el liderazgo directivo se midió con un cuestionario tipo escala de Likert en torno a cuatro dimensiones: Liderazgo autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

El clima organizacional, denominado de formas diferentes, por los investigadores de la administración y el comportamiento organizacional: Atmosfera, ambiente, clima Organizacional, clima laboral, entre otros-, surge de las prácticas institucionales de rutina, las mismas que son importantes para sus miembros, que se define por sus percepciones y que influye en sus actitudes y su comportamiento.

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968) “El clima es el conjunto de propiedades cuantificables del ambiente de trabajo, sustentado en las percepciones colectivas de los individuos que realizan sus actividades laborales en el mencionado ambiente, que influyen en su comportamiento. Este comportamiento genera una

gama de consecuencias para la institución, como son la productividad, la satisfacción, rotación, etc.”

El clima organizacional de una institución particular refleja su historia, sus luchas internas y externas, su trabajo, disposición física, su patrón de comunicación, tipos de personas empleadas y el ejercicio de la autoridad.

De esta forma, el clima organizacional se midió con un cuestionario que contempló nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Problema

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la dimensión participativo del Liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?

Objetivo

Objetivo específico 1

Establecer si existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Objetivo específico 2

Establecer si existe relación entre la dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Objetivo específico 3

Establecer si existe relación entre la dimensión consultivo del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Objetivo específico 4

Establecer si existe relación entre la dimensión participativo del liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

Método

Según su enfoque, es una investigación cuantitativa. El método empleado fue hipotético deductivo. Por su nivel la investigación fue descriptiva correlacional. Según su finalidad fue básica o pura.

Los instrumentos para recolectar información fueron el Cuestionario de Liderazgo directivo, cuyo autor es Rensis Likert y el Cuestionario de Clima Organizacional, de los autores Litwin y Stringer. Ambos documentos fueron sometidos a las pruebas de validación, a través del juicio de tres expertos y la confiabilidad se

determinó empleando el coeficiente Alpha de Cronbach, con una prueba piloto de 30 docentes, la misma que obtuvo como resultado 0.84 para liderazgo directivo y 0.91 para Clima organizacional.

Como segundo paso la prueba fue aplicada a toda la muestra que fueron 105 docentes y con la ayuda del Excel se procesó la información. Con los insumos habilitados se procedió al análisis de datos con el software SPSS, estableciendo los baremos correspondientes y relacionando las variables de estudio.

Los resultados fueron presentados primero en una forma descriptiva mediante frecuencia y porcentajes en tablas y figuras de barras; mientras que para la contrastación de hipótesis se realizó primero una prueba de normalidad de datos, para luego utilizar el estadístico de correlación de Spearman, trabajado a un nivel de significancia del 0,05%.

Resultados

Se pudo apreciar que, como muestran las tablas en la variable Liderazgo directivo el 8.6% de docentes sostiene que está en un buen nivel, el 81.9%, en un nivel regular y un 9.5% en un nivel bajo.

Tabla 1

Niveles de los estilos de liderazgo directivo según docentes en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Autoritario coercitivo	16	15	15	15,0
	Autoritario Benevolente	43	41	41	56,0
	Consultivo	28	27	27	83,0
	Participativo	18	17	17	100
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

Acorde a los estilos de liderazgo directivo, los resultados muestran que el 15% de los docentes encuestados perciben un liderazgo de tipo Autoritario – coercitivo, un

41%, un estilo Autoritario – benevolente, un 27% un estilo consultivo y un 17%, un estilo de tipo participativo.

Tabla 2

Frecuencias y porcentajes de la variable Clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	73	69,5	69,5	69,5
	Alto	32	30,5	30,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

De los resultados que se aprecia en cuanto a los niveles del clima organizacional, se tiene que el 69.5% de los encuestados perciben que el nivel es medio, mientras que el 30.5% de los encuestados perciben que el nivel es alto y no se observan docentes que opinen que el clima organizacional de la sede sea malo.

Tabla 3

Correlación y significación entre las variables Liderazgo directivo y clima organizacional

			Liderazgo Directivo	Clima Organizacional
Rho De Spearman	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,681**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,681**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Resultado del SPSS-22.0

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por

el Rho de Spearman **0,681** significa que existe una **moderada relación positiva** entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018. En consecuencia, se puede afirmar que los estilos de liderazgo directivo influyen en el clima organizacional de la institución educativa, a mayor nivel de liderazgo directivo mayor será el nivel óptimo de clima organizacional.

Discusión

La presente investigación ha comprobado que existe relación entre el Liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, hallándose un valor calculado para $p=0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de correlación de 0,681, por lo que su interpretación señala que dicha correlación es moderada y positiva. En ese mismo sentido, en Perú, Millan (2017) encontró que existía una relación moderada entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional.

Con relación a los resultados de la hipótesis específica 1, donde se señala que existe relación entre la Dimensión Autoritario - Coercitivo y el Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, se encontró un valor de relación (r) de 0,585, lo que evidencia una relación positiva moderada entre ambas. Este resultado es similar al encontrado por Rueda (2014) quien encontró que existía relación entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Respecto a la hipótesis específica 2, donde se afirma que existe relación positiva entre la Dimensión Autoritario - Benevolente y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, se halló una relación positiva moderada con un valor r de 0,651. Este resultado es similar al encontrado por Rueda (2014) quien encontró que existía relación entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Respecto a la tercera hipótesis, en donde se plantea que existe relación positiva entre la dimensión Consultivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018, se halló que esta tercera

dimensión se relaciona con el clima organizacional, con un valor de rho de Spearman de 0,571, cifra que responde a la interpretación ya brindada. Este resultado es similar al encontrado por Rueda (2014) quien encontró que existía relación entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

La cuarta hipótesis específica, la cual señala que existe correlación positiva entre la dimensión Participativo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018; se halló que el grado de relación fue 0,448, es decir existe relación positiva moderada entre ambas, lo cual evidencia que esta dimensión influye en el clima organizacional y coincide con Espino (2014) quien halló que existe una correlación alta entre las distintas dimensiones de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Conclusión

El Liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018. Se comprobó la hipótesis general planteada, esta correlación es moderada (0,681).

La Dimensión autoritario-coercitivo se relaciona con el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018. Se comprobó la hipótesis específica primera planteada, esta correlación es moderada (0,585).

La Dimensión Liderazgo autoritario-benevolente se relaciona con el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018. Se comprobó la hipótesis específica segunda planteada, esta correlación es moderada (0,651).

La Dimensión consultivo se relaciona con el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018. Se comprobó la hipótesis específica tercera planteada, esta relación es moderada (0,571).

La Dimensión participativo se relaciona con el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018. Se comprobó la hipótesis específica cuarta planteada, esta relación es moderada (0,448).

Referencias

- Álvarez, M. (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Editorial Laboratorio Educativo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). Lima: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8va.ed), México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Zumaran, O., Gutiérrez, B., Calero, R., Villanueva, R., Ramírez, A., Maguiña, M., Guillen., Vega., C., Vilcapoma, C., Jiménez, K., Príncipe, G., Valverde, J. & Valderrama, S. (2017). *Estadística para la investigación*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Anexo 2. Matriz de Consistencia

Título: Liderazgo directivo y Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.							
Autora: Geraldine Amelia Ávila Sánchez							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Variable 1: Liderazgo directivo				
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo y el Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>P1. ¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo del Liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?</p> <p>P2. ¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente del Liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?</p> <p>P3. ¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo del Liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?</p> <p>P4. ¿Qué relación existe entre la dimensión participativo del Liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Establecer si existe relación entre el Liderazgo directivo y el Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>OE1. Establecer si existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo del liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>OE2. Establecer si existe relación entre la dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>OE3. Establecer si existe relación entre la dimensión consultivo del liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>OE4. Establecer si</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>El liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>HE1. La dimensión autoritario coercitivo del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>HE2. La dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>HE3. La dimensión consultiva del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p> <p>HE4. La dimensión participativa del liderazgo directivo se relaciona clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Liderazgo autoritario coercitivo	Proceso decisorio.	1,5	Nunca	
				Sistema de comunicación	6		
				Relaciones interpersonales	11		
			Liderazgo autoritario benevolente	Sistema de recompensas y castigos.	16	Raramente	
				Proceso decisorio	2		
				Sistema de comunicación	7,10		
				Relaciones interpersonales.	12		
			Liderazgo consultivo	Sistema de recompensas y castigos	17	Ocasionalmente	
				Proceso decisorio.	3		
Sistema de comunicación	8						
Relaciones interpersonales	13. 15						
Liderazgo participativo	Sistema de recompensas y castigos	18	Usualmente				
	Proceso decisorio.	4					
	Sistema de comunicación	9					
	Relaciones interpersonales	14					
	Sistema de recompensas y castigos	19, 20	Siempre				
						Malo (20 – 46)	
						Regular (47 – 73)	
						Bueno (74 – 100)	

2018?	existe relación entre la dimensión participativo del liderazgo directivo y el clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018.		Variable 2: Clima Organizacional							
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos			
			Estructura	Definición de tareas	1	Muy de acuerdo	Baja (53 – 105)			
				Estructura lógica de las tareas	2					
				Mando y toma de decisiones	3					
				Conocimiento de políticas	4					
				Conocimiento de estructura organizativa	5					
				Papeleo para hacer las cosas	6					
				Evaluación de nuevas tareas	7					
				Influencia de la organización y planificación en la productividad	8					
			Responsabilidad	Claridad en los reportes	9			De acuerdo		
				Cumplimiento de normas, métodos y procedimientos	10					
				Confianza en los juicios individuales	11					
				Trabajar sin la verificación del jefe	12					
				Seguimiento de planes y responsabilidad del trabajo	13					
				Relación entre superación e iniciativa	14					
				Independencia en la resolución de problemas	15					
				Recompensa	Excusas al cometer errores	16	En desacuerdo			Medio (106 – 158)
			Falta de responsabilidad		17					
			Sistema de promoción y ascensos		18					
			Recompensas e incentivos-amenazas y críticas		19					
			Desafíos		Desempeño y recompensa	20				
					Crítica	21				
					Ausencia de recompensas y reconocimiento	22				
					Sanciones	23				
				Trabajo lento pero certero	24					
				Riesgo en momentos oportunos	25					
				Riesgos grandes ocasionalmente	26					
				Exceso de preocupación	27					
			Relaciones	Riesgo por nuevas ideas	28	Muy en desacuerdo	Alto (159 – 212)			
				Atmosfera amistosa	29					
				Clima de trabajo agradable y sin tensiones	30					
				Dificultad para conocerse	31					
				Personal frio y reservado entre si	32					
				Las relaciones jefe-trabajador	33					
				Mejoramiento del trabajo	34					
				Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal	35					
			Cooperación	Relaciones entre armonía y productividad	36					
Buenas relaciones con los demás	37									
Estándares	Orquillo del desempeño	38								

				Equivocaciones	39		
				Interés por las aspiraciones del empleado	40		
				Confianza entre las personas	41		
				Ayuda en las tareas difíciles	42		
				Interés por el factor humano	43		
			Conflicto	Alto rendimiento	44		
				Buena impresión	45		
				Conflicto saludable	46		
				Estímulo de discusiones abiertas	47		
				Libertad de opinión	48		
				Importancia de decisiones fáciles y rápidas	49		
			Identidad	Orgullo por la organización	50		
				Funcionamiento del equipo de trabajo	51		
				Lealtad del personal	52		
				Preocupación por intereses personales	53		

Tipo - diseño de investigación	Población y muestra	Técnica e instrumento	Estadística a utilizar
Enfoque Cuantitativo Tipo: Básica Diseño: Descriptivo-correlacional Método: Hipotético-deductivo	Población: 105 docentes de la sede Rímac de la Institución educativa Innova Schools. Muestra: Población de tipo censal, pues la totalidad de docentes ha sido considerada para este estudio.	Variable 1: Liderazgo directivo Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Likert, Rensis Adaptado: Alvarado, O. Año: 2002 Monitoreo: Investigador Ámbito de Aplicación: Docentes Forma de Administración: opinada Variable 2: Clima Organizacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Litwin y Stringer Adaptado: Avila (2018) Año: 1968 Monitoreo: Investigador Ámbito de Aplicación: Docentes Forma de Administración: individual o colectiva	DESCRIPTIVA: KR-20 INFERENCIAL: Prueba r de Spearman

Anexo 3. Instrumentos



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CUESTIONARIO SOBRE *LIDERAZGO DIRECTIVO*

PERSONAL DOCENTE

Presentación:

Estimado colega este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el estilo de liderazgo que el director de su institución educativa ejerce sobre la misma. Entendiendo como liderazgo directivo, según Likert (1969) citado por Rodríguez (2012) “Las formas que presenta una persona para influenciar, promover, animar o motivar a otras, para realizar determinadas actividades de la organización, por propia voluntad y entusiasmo dentro de un entorno en constante cambio”

La información se utilizará para uso exclusivo de la investigación en el desarrollo de la Tesis “Liderazgo directivo y clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018”; este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para dicha investigación.

Indicaciones:

El presente instrumento consta de veinte afirmaciones que caracterizan los Estilos de liderazgo que puede presentar un director en su institución educativa. Las respuestas deben orientarse a su percepción, como docente, acerca del grado en que su directivo cumple estas afirmaciones. Responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	USUALMENTE	SIEMPRE

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1. Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.					
2. Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo.					
3. Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					

4. Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5. En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6. Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7. Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.					
8. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9. Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10. Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
11. El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.					
12. Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13. Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14. Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se está logrando los objetivos trazados.					
15. Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16. Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17. Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
18. Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
19. Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
20. Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					



CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

PERSONAL DOCENTE

Presentación:

Estimado colega este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional de su institución educativa. Entendiendo como clima organizacional, de acuerdo con Litwin y Stringer (1968) “El conjunto de propiedades cuantificables del ambiente de trabajo, sustentado en las percepciones colectivas de los individuos que realizan sus actividades laborales en el mencionado ambiente, que influyen en su comportamiento. Este comportamiento genera una gama de consecuencias para la institución, como son la productividad, la satisfacción, rotación, etc.”

La información se utilizará para uso exclusivo de la investigación en el desarrollo de la Tesis “Liderazgo directivo y clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018”; este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para dicha investigación.

Indicaciones:

El presente instrumento consta de 53 afirmaciones que caracterizan el clima entre los trabajadores dentro de un centro de labores, en este caso, la escuela. Responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1	2	3	4
MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN			
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA	1	2	3	4
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				

DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD	1	2	3	4
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
DIMENSIÓN: RECOMPENSA	1	2	3	4
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DIMENSIÓN: DESAFÍOS				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de las otras.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
DIMENSIÓN: RELACIONES				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
DIMENSIÓN: COOPERACIÓN				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen				

desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
DIMENSIÓN: ESTÁNDARES				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
DIMENSIÓN: CONFLICTO				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
DIMENSIÓN: IDENTIDAD				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Anexo 4. Validez del instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO AUTORITARIO - COERCITIVO								
1	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.	✓		✓		✓		
2	En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
3	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	✓		✓		✓		
4	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.	✓		✓		✓		
5	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO AUTORITARIO - BENEVOLENTE								
6	Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo.	✓		✓		✓		
7	Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	✓		✓		✓		
8	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	✓		✓		✓		
9	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	✓		✓		✓		
10	Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO CONSULTIVO								
11	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	✓		✓		✓		
12	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	✓		✓		✓		
13	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	✓		✓		✓		
14	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	✓		✓		✓		
15	Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	✓		✓		✓		
DIMENSION 4: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO - PARTICIPATIVO								
16	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	✓		✓		✓		
17	Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	✓		✓		✓		
18	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se está logrando los objetivos trazados.	✓		✓		✓		
19	Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	✓		✓		✓		
20	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ , Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Guillermo Andrés Estrella DNI: 09975509

Especialidad del validador: Prof. en Educación con especialidad en Dificultades de Aprendizaje

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de noviembre del 2018


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA	SI	No	SI	No	SI	No	
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	✓		✓		✓		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	✓		✓		✓		
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	✓		✓		✓		
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	✓		✓		✓		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	✓		✓		✓		
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	✓		✓		✓		
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	✓		✓		✓		
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	✓		✓		✓		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	✓		✓		✓		
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: RESPONSABILIDAD	SI	No	SI	No	SI	No	
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	✓		✓		✓		
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	✓		✓		✓		
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	✓		✓		✓		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	✓		✓		✓		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	✓		✓		✓		
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	✓		✓		✓		
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: RECOMPENSA	SI	No	SI	No	SI	No	
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción	✓		✓		✓		

	que ayuda a que el mejor ascienda.						
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	✓		✓		✓	
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓	
21	En esta organización hay muchísima crítica.	✓		✓		✓	
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	✓		✓		✓	
23	Cuando cometo un error me sancionan.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 4: RELACIONES	SI	No	SI	No	SI	No
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	✓		✓		✓	
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	✓		✓		✓	
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la	✓		✓		✓	
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	✓		✓		✓	
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 5: DESAFÍOS	SI	No	SI	No	SI	No
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓	
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓	
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	✓		✓		✓	
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓	
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 6: COOPERACIÓN	SI	No	SI	No	SI	No
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	✓		✓		✓	
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	✓		✓		✓	
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓	
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	✓		✓		✓	
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓	
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 7: ESTÁNDARES	SI	No	SI	No	SI	No
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	✓		✓		✓	
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓	

42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	✓		✓		✓	
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	✓		✓		✓	
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓	
DIMENSION 8: CONFLICTO		SI	No	SI	No	SI	No
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	✓		✓		✓	
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	✓		✓		✓	
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	✓		✓		✓	
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	✓		✓		✓	
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓	
DIMENSION 9: IDENTIDAD		SI	No	SI	No	SI	No
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	✓		✓		✓	
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	✓		✓		✓	
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	✓		✓		✓	
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] , Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Emiliano Andrés, Emilio A.

DNI: *09995505*

Especialidad del validador:

Mp. a Educación en niveles de Dificultad de Aprendizaje

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de noviembre del 2018

[Firma]
Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO AUTORITARIO - COERCITIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.	/		/		/		
2	En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	/		/		/		
3	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	/		/		/		
4	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.	/		/		/		
5	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO AUTORITARIO - BENEVOLENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo.	/		/		/		
7	Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	/		/		/		
8	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	/		/		/		
9	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	/		/		/		
10	Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO CONSULTIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	/		/		/		
12	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	/		/		/		
13	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	/		/		/		
14	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	/		/		/		
15	Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO - PARTICIPATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	/		/		/		
17	Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	/		/		/		
18	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se está logrando los objetivos trazados.	/		/		/		
19	Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	/		/		/		
20	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: VELASQUEZ PONCE, MANUEL ANIBAL DNI: 08488208

Especialidad del validador: Problemas de aprendizaje

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de noviembre del 2018


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA								
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	/		/		/		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	/		/		/		
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	/		/		/		
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	/		/		/		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	/		/		/		
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	/		/		/		
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	/		/		/		
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	/		/		/		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	/		/		/		
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: RESPONSABILIDAD								
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	/		/		/		
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	/		/		/		
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	/		/		/		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	/		/		/		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	/		/		/		
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	/		/		/		
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: RECOMPENSA								
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción	/		/		/		

	que ayuda a que el mejor ascienda.	✓		✓		✓		
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	✓		✓		✓		
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
21	En esta organización hay muchísima crítica.	✓		✓		✓		
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	✓		✓		✓		
23	Cuando cometo un error me sancionan.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 4: RELACIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	✓		✓		✓		
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	✓		✓		✓		
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la	✓		✓		✓		
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	✓		✓		✓		
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 5: DESAFÍOS	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓		
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓		
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	✓		✓		✓		
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓		
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 6: COOPERACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	✓		✓		✓		
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	✓		✓		✓		
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓		
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	✓		✓		✓		
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓		
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 7: ESTÁNDARES	Si	No	Si	No	Si	No	
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	✓		✓		✓		
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		

42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	✓		✓		✓	
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	✓		✓		✓	
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓	
DIMENSION 8: CONFLICTO		Si	No	Si	No	Si	No
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	✓		✓		✓	
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	✓		✓		✓	
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	✓		✓		✓	
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	✓		✓		✓	
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓	
DIMENSION 9: IDENTIDAD		Si	No	Si	No	Si	No
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	✓		✓		✓	
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	✓		✓		✓	
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	✓		✓		✓	
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: VELASQUEZ PONCE, MANUEL ANIBAL DNI: 08488204

Especialidad del validador: Problemas de Aprendizaje


¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de noviembre del 2018



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO AUTORITARIO - COERCITIVO	SI	No	SI	No	SI	No	
1	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.	✓		✓		✓		
2	En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
3	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	✓		✓		✓		
4	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.	✓		✓		✓		
5	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO AUTORITARIO - BENEVOLENTE	SI	No	SI	No	SI	No	
6	Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo.	✓		✓		✓		
7	Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	✓		✓		✓		
8	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	✓		✓		✓		
9	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	✓		✓		✓		
10	Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO CONSULTIVO	SI	No	SI	No	SI	No	
11	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	✓		✓		✓		
12	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	✓		✓		✓		
13	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	✓		✓		✓		
14	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	✓		✓		✓		
15	Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO - PARTICIPATIVO	SI	No	SI	No	SI	No	
16	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	✓		✓		✓		
17	Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	✓		✓		✓		
18	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se está logrando los objetivos trazados.	✓		✓		✓		
19	Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	✓		✓		✓		
20	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Hernandez Romero, Ysabel Rosario DNI: 21522325

Especialidad del validador: Maestría en Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de noviembre del 2018



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA							
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	✓		✓		✓		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	✓		✓		✓		
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	✓		✓		✓		
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	✓		✓		✓		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	✓		✓		✓		
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	✓		✓		✓		
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	✓		✓		✓		
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	✓		✓		✓		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	✓		✓		✓		
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: RESPONSABILIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	✓		✓		✓		
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	✓		✓		✓		
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	✓		✓		✓		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	✓		✓		✓		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	✓		✓		✓		
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	✓		✓		✓		
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: RECOMPENSA	Si	No	Si	No	Si	No	
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción	✓		✓		✓		

	que ayuda a que el mejor ascienda.	✓		✓		✓	
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	✓		✓		✓	
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓	
21	En esta organización hay muchísima crítica.	✓		✓		✓	
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	✓		✓		✓	
23	Cuando cometo un error me sancionan.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 4: RELACIONES	Si	No	Si	No	Si	No
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	✓		✓		✓	
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	✓		✓		✓	
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la	✓		✓		✓	
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	✓		✓		✓	
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 5: DESAFÍOS	Si	No	Si	No	Si	No
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓	
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓	
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	✓		✓		✓	
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓	
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 6: COOPERACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	✓		✓		✓	
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	✓		✓		✓	
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓	
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	✓		✓		✓	
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓	
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	✓		✓		✓	
	DIMENSION 7: ESTÁNDARES	Si	No	Si	No	Si	No
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	✓		✓		✓	
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓	

42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	✓		✓		✓		
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	✓		✓		✓		
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓		
DIMENSION 8: CONFLICTO		SI	No	SI	No	SI	No	
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	✓		✓		✓		
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	✓		✓		✓		
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	✓		✓		✓		
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	✓		✓		✓		
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓		
DIMENSION 9: IDENTIDAD		SI	No	SI	No	SI	No	
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	✓		✓		✓		
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	✓		✓		✓		
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	✓		✓		✓		
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Hernández Romero, Ysabel Rosario DNI: 21523735

Especialidad del validador: Maestría en Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de noviembre del 2018



Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Tabla de Excel

Confiabilidad de la variable Liderazgo directivo: Base de datos.

LIDERAZGO DIRECTIVO																				
Nº	AUTORITARIO - COERCITIVO					AUTORITARIO - BENEVOLENTE					CONSULTIVO					PARTICIPATIVO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	1	5	4	4	1	2	5	1	2	5	4	5	2	5	2	5	5	5
3	5	4	1	5	5	4	1	1	5	5	1	5	5	5	5	2	2	5	4	5
4	5	3	3	5	2	4	5	3	5	2	1	5	5	3	2	3	5	4	3	4
5	4	2	3	5	2	3	3	2	5	4	2	5	5	4	3	4	4	4	4	4
6	4	2	2	5	4	2	1	1	5	4	1	4	5	4	5	3	2	4	5	5
7	5	4	1	5	5	3	3	1	5	5	1	4	5	4	5	3	4	5	5	5
8	4	4	2	5	5	4	2	2	5	4	3	4	5	5	4	3	2	5	5	5
9	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
10	4	1	3	5	5	4	1	2	5	1	1	5	5	5	3	3	3	5	5	5
11	5	5	1	4	4	5	1	2	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4	4	4
12	5	5	3	5	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
13	5	4	2	5	4	4	1	1	5	5	2	5	5	5	4	4	2	5	5	5
14	5	3	1	5	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4
15	4	4	2	4	4	2	3	2	4	5	2	4	4	4	2	2	2	3	4	4
16	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5
17	3	5	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
18	4	5	2	4	4	5	2	3	4	4	1	5	5	3	4	3	2	4	5	4
19	5	2	2	5	4	3	1	1	4	4	1	5	4	4	3	3	1	4	4	4
20	4	4	2	5	3	4	2	2	3	4	2	5	4	4	4	3	3	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	1	4	3	4	2	3	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	3	4
23	5	3	1	5	5	3	4	1	5	4	1	4	5	5	3	1	3	4	4	3
24	4	4	1	5	5	4	1	1	5	5	1	5	5	5	5	2	1	4	5	3
25	4	3	1	5	5	3	1	1	5	4	3	5	5	5	5	3	1	4	5	5
26	5	4	2	5	4	4	1	1	5	5	2	5	5	5	4	4	2	5	5	5
27	5	3	1	5	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4
28	4	4	2	4	4	2	3	2	4	5	2	4	4	4	2	2	2	3	4	4
29	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5
30	3	5	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3

CLIMA ORGANIZACIONAL																																																								
N°	ESTRUCTURA									RESPONSABILIDAD							RECOMPENSA							DESAFÍOS							RELACIONES							COOPERACIÓN							ESTÁNDARES				CONFLICTO				IDENTIDAD			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53			
1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
2	4	4	3	4	4	2	1	1	4	3	4	4	3	1	1	2	4	4	4	1	1	2	3	4	3	4	3	4	4	1	1	4	2	3	2	4	2	4	2	4	1	4	4	2	1	1	4	2	4	4	2	2				
3	3	3	4	4	4	3	1	2	1	4	4	4	4	4	1	1	3	3	4	3	1	1	3	3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	4	1	4	3	3	1	4	3	1	1	4	4	4	4	1	1					
4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
5	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	3	4	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	4	4	3	3	1	4	4	4	4	2	1				
6	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	1				
7	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3				
8	3	3	4	4	4	4	2	2	1	4	1	4	1	4	2	1	3	4	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	1	4	4	4	2	4	2	4	2	4	1	4	4	2	4	1	4	4	1	1				
9	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2					
10	4	4	4	4	4	2	3	1	1	4	2	4	3	1	1	1	1	3	4	4	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	3	4	2	4	2	4	1	3	3	1	1	3	3	2	4	4	4	1			
11	3	3	4	3	3	2	3	3	1	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3					

Cuadro de datos estadísticos de la variable Liderazgo directivo

N°	AUTORITARIO - COERCITIVO							AUTORITARIO - BENEVOLENTE							CONSULTIVO							PARTICIPATIVO								TOTAL
	1	2	3	4	5	T	6	7	8	9	10	T	11	12	13	14	15	T	16	17	18	19	20	T						
1	5	5	2	5	5	22	5	5	4	5	4	23	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25	74					
2	5	5	1	5	4	20	4	1	2	5	1	13	2	5	4	5	2	18	5	2	4	4	5	20	56					
3	5	4	1	5	5	20	4	1	1	5	5	16	1	5	5	5	5	21	2	2	5	4	5	18	62					
4	5	3	3	5	5	21	5	5	3	5	5	23	5	5	5	3	5	23	3	5	5	5	4	22	71					
5	4	2	3	5	2	16	3	3	2	5	4	17	2	5	5	4	3	19	4	4	4	4	4	20	56					
6	4	2	2	5	4	17	2	4	4	5	4	19	1	4	5	4	5	19	3	2	4	5	5	19	60					
7	5	4	1	5	5	20	3	3	5	5	5	21	1	4	5	4	5	19	3	4	5	5	5	22	65					
8	4	4	2	5	5	20	4	2	2	5	4	17	3	4	5	4	4	20	3	2	4	4	4	17	61					
9	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	23	74					
10	4	1	3	5	5	18	4	1	2	5	1	13	1	5	4	4	3	17	3	3	5	5	5	21	53					
11	5	5	4	4	4	22	5	5	2	4	4	20	2	4	4	5	4	19	4	3	4	4	4	19	65					
12	1	2	1	2	2	8	1	1	1	5	4	12	1	1	1	1	1	5	1	3	3	1	1	9	26					
13	5	4	2	5	4	20	4	1	1	5	5	16	2	5	5	5	4	21	4	2	5	5	5	21	62					
14	5	3	1	5	4	18	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	3	18	3	2	4	4	4	17	57					
15	4	4	2	4	4	18	2	3	2	4	5	16	2	4	4	4	2	16	2	2	3	4	4	15	54					
16	4	4	4	5	4	21	4	2	2	4	4	16	3	4	4	4	2	17	4	4	4	3	5	20	59					
17	3	5	4	5	3	20	3	3	3	4	4	17	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	3	18	58					
18	2	5	2	4	4	17	5	2	3	4	4	18	1	2	5	3	4	15	3	2	4	5	4	18	54					
19	5	2	2	5	4	18	3	1	1	4	4	13	1	5	4	4	3	17	3	1	4	4	4	16	52					
20	4	4	2	5	3	18	4	2	2	3	4	15	2	5	4	4	4	19	3	3	4	4	4	18	56					
21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	64					
22	4	4	4	4	3	19	4	2	3	4	4	17	2	4	4	3	2	15	3	3	4	3	4	17	55					
23	5	3	5	5	5	23	3	4	5	5	4	21	5	4	5	5	3	22	5	3	4	4	3	19	69					
24	4	4	1	4	4	17	4	1	1	4	5	15	1	4	3	3	5	16	2	1	4	4	3	14	51					
25	4	3	1	5	5	18	3	1	1	5	4	14	3	5	5	5	5	23	3	1	4	5	5	18	60					
26	5	4	2	3	4	18	4	1	1	4	5	15	2	5	5	3	4	19	4	2	4	4	5	19	57					
27	5	3	4	5	4	21	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	3	18	3	2	4	4	4	17	60					
28	2	2	2	2	4	12	2	3	2	4	5	16	2	1	4	1	2	10	2	2	1	1	1	7	39					
29	4	4	4	5	4	21	4	2	2	4	4	16	3	4	4	4	2	17	4	4	4	3	5	20	59					
30	3	5	4	3	3	18	3	3	3	4	4	17	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	3	18	56					
31	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	80					

69	4	2	3	5	2	16	3	3	2	5	4	17	2	5	5	4	3	19	4	4	4	4	4	20	56
70	4	2	2	5	4	17	2	4	4	5	4	19	4	4	5	4	5	22	3	2	4	5	5	19	63
71	5	4	5	5	5	24	3	3	5	5	5	21	5	4	5	4	5	23	3	4	5	5	5	22	73
72	4	4	2	4	5	19	4	2	2	4	4	16	3	4	5	4	4	20	3	2	5	4	4	18	59
73	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	23	74
74	4	1	3	4	5	17	4	1	2	5	1	13	1	5	5	4	3	18	3	3	5	5	4	20	52
75	5	5	4	4	4	22	5	4	2	4	4	19	2	4	4	5	4	19	4	3	4	4	4	19	64
76	1	1	1	1	4	8	4	1	1	1	4	11	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	25
77	5	4	2	5	4	20	4	1	1	5	5	16	2	5	5	5	4	21	4	2	5	5	5	21	62
78	5	3	1	4	4	17	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	3	18	3	2	4	4	4	17	56
79	4	4	2	4	4	18	2	3	2	4	5	16	2	4	4	4	2	16	2	2	3	4	4	15	54
80	4	4	4	5	4	21	4	2	2	4	4	16	3	4	4	4	2	17	4	4	4	3	5	20	59
81	3	5	4	5	3	20	3	3	3	4	4	17	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	3	18	58
82	4	2	2	4	2	14	2	2	3	4	4	15	1	3	3	3	4	14	3	2	4	5	4	18	47
83	4	2	2	4	4	16	3	1	1	4	4	13	1	5	4	4	3	17	3	1	4	4	4	16	50
84	4	4	2	4	3	17	4	2	2	3	4	15	2	5	4	4	4	19	3	3	4	4	4	18	55
85	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	64
86	4	4	4	4	3	19	4	2	3	4	4	17	2	4	4	3	2	15	3	3	4	3	4	17	55
87	5	3	5	5	5	23	3	4	5	5	4	21	5	4	5	5	3	22	5	3	4	4	3	19	69
88	4	4	1	5	5	19	4	1	1	4	4	14	1	5	4	4	5	19	2	1	4	4	3	14	55
89	4	3	1	5	5	18	3	1	1	5	4	14	3	5	5	5	5	23	3	1	4	5	5	18	60
90	4	4	2	4	4	18	4	1	1	4	4	14	2	4	5	4	4	19	4	2	4	4	5	19	56
91	5	3	4	5	4	21	4	3	2	4	4	17	5	4	4	4	3	20	3	2	4	4	4	17	62
92	1	1	1	1	1	5	1	3	2	4	5	15	2	1	1	4	2	10	2	1	1	1	1	6	31
93	4	4	4	5	4	21	4	2	2	4	4	16	3	4	4	4	2	17	4	4	4	3	5	20	59
94	3	5	4	5	3	20	3	3	3	4	4	17	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	3	18	58
95	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	80
96	5	4	3	5	5	22	4	1	2	5	4	16	1	5	5	5	4	20	3	1	5	4	5	18	63
97	5	3	3	5	4	20	3	4	2	4	3	16	3	5	4	4	4	20	5	4	4	4	5	22	61
98	5	3	3	5	5	21	3	5	1	5	3	17	1	4	5	5	4	19	2	3	5	4	5	19	62
99	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	5	24	79
100	4	5	4	5	4	22	4	2	2	5	4	17	2	5	5	4	4	20	4	4	5	4	4	21	63
101	1	1	3	1	1	7	1	1	1	1	1	5	1	2	3	3	3	12	2	1	1	3	3	10	27
102	5	4	5	5	4	23	2	4	1	5	4	16	1	5	5	5	5	21	3	3	5	5	5	21	65
103	4	3	3	3	4	17	4	3	1	5	2	15	1	3	3	4	1	12	3	5	4	4	3	19	47
104	5	4	3	5	5	22	4	2	1	5	5	17	1	4	5	4	3	17	3	2	4	4	5	18	61
105	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	64

Cuadro de datos estadísticos de la variable Clima Organizacional

Nº	ESTRUCTURA										T	RESPONSABILIDAD							T	RECOMPENSA							T	DESAFÍOS							T	RELACIONES							T	COOPERACIÓN							T	ESTÁNDARES							T	CONFLICTO							T	IDENTIDAD							T	PG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16	17		18	19	20	21	22	23	24		25	26	27	28	29	30	31		32	33	34	35	36	37	38		39	40	41	42	43	44	45		46	47	48	49	50	51	52		53																
1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	28	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	11	155																
2	4	4	3	4	4	2	2	1	1	4	29	3	4	4	3	1	1	2	18	4	4	4	1	1	2	16	3	4	3	4	3	17	4	4	1	1	4	14	2	3	2	4	2	4	17	2	4	1	4	4	15	2	1	1	4	2	10	4	4	2	2	12	148													
3	3	3	3	4	4	4	3	1	2	1	4	29	4	4	4	4	4	1	1	22	3	3	4	3	1	1	15	3	3	4	4	4	18	4	3	2	1	4	14	4	4	4	4	1	4	21	3	3	1	4	3	14	1	1	4	4	4	14	4	4	1	1	10	157												
4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	29	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	200															
5	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	35	4	4	4	3	4	2	1	2	20	4	3	4	2	2	17	3	2	2	3	13	3	3	2	1	3	12	3	3	3	3	2	4	18	2	4	2	4	4	16	3	3	1	4	4	15	4	4	2	1	11	157														
6	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	33	2	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	3	2	1	18	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	4	18	3	3	3	4	3	16	4	4	2	1	11	161														
7	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	34	3	4	4	4	4	2	3	24	3	4	3	2	3	3	18	3	3	3	4	4	17	4	3	2	1	4	14	4	4	3	4	3	4	22	3	3	2	4	4	16	2	4	4	3	3	16	4	3	3	3	13	174													
8	3	3	4	4	4	4	2	2	1	4	31	1	4	1	4	2	1	3	16	4	1	3	1	1	1	11	3	3	3	3	4	16	3	3	3	1	4	14	4	4	2	4	2	4	20	2	4	1	4	4	15	2	4	1	4	4	15	4	4	1	1	10	148													
9	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	29	2	4	4	3	3	2	2	20	3	3	2	2	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	14	3	4	4	4	2	3	20	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	14	3	3	2	2	10	151														
10	4	4	4	4	4	2	3	1	1	4	31	2	4	3	1	1	1	1	13	3	4	4	2	2	2	17	1	4	4	4	4	17	4	4	1	1	3	13	4	4	3	4	2	4	21	2	4	1	3	3	13	1	1	3	3	2	10	4	4	4	1	13	148													
11	3	3	4	3	3	2	3	3	1	4	29	3	4	3	3	3	3	22	2	3	3	2	3	3	16	3	3	3	3	4	2	15	3	3	3	2	4	15	3	4	4	3	2	3	19	2	3	3	3	4	15	3	4	4	4	19	3	3	3	12	162															
12	3	3	3	4	4	2	4	1	2	4	30	4	4	1	3	1	2	1	16	2	2	2	3	2	3	14	4	3	3	3	3	16	3	3	2	2	4	14	4	3	3	3	2	4	19	2	2	2	3	12	1	1	1	4	1	8	3	3	2	1	9	138														
13	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	31	2	3	3	3	3	2	2	18	4	3	3	2	3	3	18	2	3	3	3	3	14	4	3	2	2	4	15	4	3	3	3	2	3	18	2	3	2	4	3	14	2	2	2	3	2	11	4	4	2	2	12	151													
14	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	27	3	3	3	3	3	2	2	19	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	3	4	19	3	3	2	4	3	15	3	2	2	2	2	11	3	2	3	3	11	147													
15	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	28	2	3	3	3	3	2	3	19	3	3	4	2	2	3	17	3	3	2	2	2	12	3	3	1	1	4	12	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	3	1	4	3	1	12	4	2	3	3	12	156														
16	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	2	2	19	3	2	2	3	3	3	16	2	3	3	2	2	12	3	2	3	3	2	13	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	2	2	13	3	2	3	2	3	11	143																		
17	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	31	4	4	4	3	4	3	25	3	4	4	2	3	2	18	4	4	2	3	1	14	2	2	2	1	4	11	3	4	4	4	3	4	22	2	3	3	4	16	3	1	1	3	1	9	3	4	3	13	159																
18	3	4	4	4	4	4	2	1	1	4	31	3	4	1	3	3	1	1	16	4	4	2	3	2	1	16	1	3	1	3	3	11	4	4	1	1	4	14	4	4	3	4	1	4	20	1	4	1	3	3	12	1	1	1	4	1	8	4	4	4	1	13	141													
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	2	4	4	3	3	3	2	21	3	2	2	2	3	2	14	1	2	4	3	2	12	3	3	3	3	2	14	3	3	4	4	2	3	19	3	2	3	3	3	14	3	1	1	1	2	8	3	3	2	4	12	143													
20	4	4	4	4	4	2	2	2	1	4	31	1	4	4	1	1	1	1	13	2	4	3	1	4	3	17	1	2	2	4	3	12	4	4	3	2	3	16	4	3	4	4	4	4	23	3	2	1	4	3	13	1	1	1	3	2	8	4	4	3	1	12	145													
21	3	3	4	4	4	2	3	3	1	4	31	3	2	3	2	1	1	1	13	3	4	3	1	1	1	13	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	2	4	22	1	1	2	4	4	12	1	1	3	4	3	12	4	4	4	2	14	150													
22	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	33	2	1	1	1	1	1	8	4	4	4	3	2	1	18	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	4	18	3	3	4	3	16	4	4	2	1	11	161															
23	4	3	4	4	4	3	2	3	4	34	3	4	4	4	4	4	2	3	24	3	4	4	3	2	3	18	3	3	3	4	4	17	4	3	2	1	4	14	4	4	3	4	3	4	22	3	3	2	4	4	16	2	4	4	3	3	16	4	3	3	13	174														
24	3	3	4	4	4	4	2	2	1	4	31	1	4	1	4	2	1	3	16	4	1	3	1	1	1	11	3	3	3	3	4	16	3	3	3	1	4	14	4	4	2	4	2	4	20	2	4	1	4	4	15	2	4	1	4	4	15	4	4	1	1	10	148													
25	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	29	2	4	4	3	3	2	2	20	3	3	2	2	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	14	3	4	4	4	2	3	20	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	14	3	3	2	2	10	151														
26	4	4	4	4	4	2	3	1	1	4	31	2	4	3	1	1	1	1	13	3	4	4	2	2	2	17	1	4	4	4	4	17	4	4	1	1	3	13	4	4	3	4	2	4	21	2	4	1	3	3	13	1	1	3	3	2	10	4	4	4	1	13	148													
27	3	3	4	3>																																																																								

38	2	2	4	3	3	3	2	1	1	3	24	3	3	3	3	3	2	3	20	4	2	2	4	4	20	4	3	3	3	3	16	3	1	2	1	3	10	3	3	3	3	3	4	19	2	2	2	2	2	10	4	2	3	2	3	14	3	3	2	4	12	145	
39	4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	30	1	3	3	4	3	1	1	16	4	3	3	1	1	2	14	2	3	2	4	4	15	4	3	3	1	4	15	3	3	3	4	2	4	19	1	2	1	3	4	11	1	4	1	3	2	11	4	4	1	1	10	141
40	4	4	4	4	4	4	1	1	1	3	33	4	3	4	4	4	1	1	21	2	2	2	3	2	13	3	3	3	4	3	16	4	4	1	1	3	13	4	4	4	3	1	4	20	1	2	1	4	3	11	1	2	3	4	3	13	4	4	4	1	13	153	
41	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	31	4	4	4	4	4	1	2	23	4	4	4	1	1	15	4	4	1	4	4	17	4	4	1	1	4	14	4	4	1	4	1	4	18	1	4	1	4	4	14	1	1	4	4	1	11	4	4	1	1	10	153	
42	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	29	3	3	3	3	3	2	2	19	3	3	3	2	3	16	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	3	13	3	3	2	4	2	4	18	2	3	2	3	13	2	3	2	3	2	12	3	3	3	2	11	145		
43	3	3	3	3	4	3	4	2	2	3	30	3	3	3	3	3	3	2	21	2	2	1	2	4	3	14	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	18	3	3	2	3	14	2	2	3	3	13	3	3	3	12	151					
44	3	3	3	4	4	1	4	2	2	2	28	3	3	3	3	3	2	2	19	2	3	4	4	3	2	18	3	3	2	4	3	15	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	3	4	23	3	3	3	3	15	2	3	3	3	14	3	3	2	2	10	159		
45	3	3	3	4	3	4	3	3	1	4	31	3	4	3	4	4	4	3	25	3	3	3	2	2	15	3	3	4	4	4	18	2	2	3	2	2	11	4	4	3	4	3	4	22	2	4	2	3	3	14	3	2	2	4	3	14	4	2	2	10	160		
46	3	3	4	4	4	3	3	3	1	4	32	4	3	4	2	1	2	3	19	2	3	3	2	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	3	14	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	15	3	2	2	2	2	11	3	3	2	3	11	152		
47	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	33	4	4	4	3	2	1	1	19	3	4	2	2	3	17	3	3	4	4	4	18	3	4	2	3	4	16	4	4	3	4	1	4	20	1	2	1	3	4	11	2	4	3	3	4	16	4	4	2	3	13	163	
48	4	4	4	4	4	2	4	1	1	4	30	4	4	4	3	3	1	1	20	3	3	3	2	1	1	13	3	2	1	4	2	12	3	4	2	1	4	14	4	4	3	2	4	21	2	1	1	4	4	12	1	2	1	3	2	9	3	4	1	1	9	140	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	2	21	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	3	16	4	3	3	3	16	3	3	3	12	161				
50	4	4	4	4	4	4	2	3	1	4	34	4	3	4	4	3	2	3	23	3	3	3	2	2	15	3	3	3	3	15	4	3	3	1	4	15	3	3	2	3	2	4	17	3	3	3	3	15	2	3	3	3	2	13	3	4	2	3	12	159			
51	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	33	1	3	3	4	3	2	2	18	4	4	4	2	2	19	3	3	3	3	15	4	4	2	2	4	16	3	4	3	3	2	4	19	1	3	2	4	4	14	2	4	3	3	15	4	4	2	2	12	161			
52	3	4	4	3	3	2	3	2	1	3	28	3	4	3	4	3	2	3	22	3	3	3	2	2	15	2	3	3	3	2	13	3	3	2	2	3	13	4	4	4	4	2	4	22	3	2	2	3	2	12	3	3	2	2	3	13	3	3	2	2	10	148	
53	3	3	4	4	4	3	3	2	1	3	30	3	3	3	2	4	2	3	20	3	2	1	4	4	17	2	1	2	3	2	10	1	1	2	2	3	9	4	3	4	3	4	4	22	3	1	4	2	2	12	4	2	2	1	3	12	1	2	4	3	10	142	
54	3	3	4	4	4	4	1	1	1	4	29	3	3	3	3	3	2	20	3	4	4	1	1	1	14	3	3	3	3	15	4	4	3	1	4	16	4	4	3	4	1	4	20	1	4	2	3	3	13	1	2	3	4	1	11	4	4	4	1	13	151		
55	4	4	4	4	4	2	2	4	1	4	33	2	3	3	4	3	2	3	20	3	4	4	1	1	3	16	4	4	3	4	4	19	4	4	1	2	4	15	4	4	3	4	2	4	21	1	3	1	4	4	13	2	1	3	4	3	13	4	4	1	1	10	160
56	3	3	4	4	4	3	1	2	1	4	29	4	4	4	4	4	1	1	22	3	3	4	3	1	1	15	3	3	4	4	4	18	4	3	2	1	4	14	4	4	4	4	1	4	21	3	3	1	4	3	14	1	1	4	4	4	14	4	4	1	1	10	157
57	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	33	2	1	1	1	1	1	8	4	4	4	3	2	1	18	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	4	18	3	3	3	4	3	16	4	4	2	1	11	161	
58	4	4	4	4	4	2	3	1	1	4	31	2	4	3	1	1	1	1	13	3	4	4	2	2	17	1	4	4	4	4	17	4	4	1	1	3	13	4	4	3	4	2	4	21	2	4	1	3	3	13	1	1	3	3	2	10	4	4	4	1	13	148	
59	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	28	2	3	3	3	2	3	19	3	3	4	2	2	3	17	3	3	2	2	12	3	3	1	1	4	12	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	3	1	4	3	1	12	4	2	3	3	12	156			
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	2	4	4	3	3	3	2	21	3	2	2	2	3	14	1	2	4	3	2	12	3	3	3	2	14	3	3	4	4	2	3	19	3	2	3	3	14	3	1	1	1	2	8	3	3	2	4	12	143			
61	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	30	3	4	3	4	3	2	3	22	4	2	4	3	2	17	3	3	3	3	15	4	4	3	2	4	17	3	3	3	3	3	4	19	2	1	2	3	2	10	3	3	4	3	16	3	3	3	2	11	157			
62	3	4	4	3	3	2	3	2	1	3	28	3	4	3	4	3	2	3	22	3	3	3	2	2	15	2	3	3	3	2	13	3	3	2	2	3	13	4	4	4	4	2	4	22	3	2	2	3	2	12	3	3	2	2	3	13	3	3	2	2	10	148	
63	3	3	4	4	4	3	1	2	1	4	29	4	4	4	4	4	1	1	22	3	3	4	3	1	1	15	3	3	4	4	4	18	4	3	2	1	4	14	4	4	4	4	1	4	21	3	3	1	4	3	14	1	1	4	4	4	14	4	4	1	1	10	157
64	4	4	3	4	4	2	2	1	1	4	29	3	4	4	3	1	1	2	18	4	4	4	1	1	2	16	3	4	3	4	17	4	4	1	1	4	14	2	3	2	4	2	4	17	2	4	1	4	4	15	2	1	1	4	2	10	4	4	2	2	12	148	
65	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	28	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	2	3	16	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	15	3	3	3	3	15	2	3	3	3	11	155						
66	4	4	3	4	4	2	2	1	1	4	29	3	4	4	3	1	1	2	18	4	4	4	1	1	2	16	3	4	3	4	17	4	4	1	1	4	14	2	3	2	4	2	4	17	2	4	1	4	4	15	2	1	1	4	2	10	4	4	2	2	12	148	
67	3	3	4	4	4	3	1	2	1	4	29	4	4	4	4	4	1	1	22	3	3	4	3	1	1	15	3	3	4	4	4	18	4	3	2	1	4	14	4	4	4	4	1	4	21	3	3	1	4	3	14	1	1	4	4	4	14	4	4	1	1	10	157
68	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	29	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	200		
69	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	35	4	4	3	4	2	1	2	20	4	3	4	2	2	17	3	2	2	3	13	3	3	2	1	3	12	3	3	3	3																							

78	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	27	3	3	3	3	2	2	19	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	15	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	4	19	3	3	2	4	3	15	3	2	2	2	11	3	2	3	3	11	147				
79	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	28	2	3	3	3	3	2	19	3	3	4	2	2	3	17	3	3	2	2	12	3	3	1	1	4	12	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	20	3	1	4	3	1	12	4	2	3	3	12	156				
80	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	2	19	3	2	2	3	3	16	2	3	3	2	2	12	3	2	3	3	2	13	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	2	2	13	3	2	3	13	3	2	3	3	11	143				
81	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	31	4	4	4	3	4	3	25	3	4	4	2	3	2	18	4	4	2	3	1	14	2	2	2	1	4	11	3	4	4	4	3	4	22	2	3	3	4	4	16	3	1	1	3	1	9	3	4	3	3	13	159	
82	3	4	4	4	4	4	2	1	1	4	31	3	4	1	3	3	1	1	16	4	4	2	3	2	1	16	1	3	1	3	3	11	4	4	1	1	4	14	4	4	3	4	1	4	20	1	4	1	3	3	12	1	1	1	4	1	8	4	4	4	1	13	141
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	2	4	4	3	3	3	2	21	3	2	2	2	3	2	14	1	2	4	3	2	12	3	3	3	3	2	14	3	3	4	4	2	3	19	3	2	3	3	14	3	1	1	1	2	8	3	3	2	4	12	143
84	4	4	4	4	4	2	2	2	1	4	31	1	4	4	1	1	1	1	13	2	4	3	1	4	3	17	1	2	2	4	3	12	4	4	3	2	3	16	4	3	4	4	4	4	23	3	2	1	4	3	13	1	1	1	3	2	8	4	4	3	1	12	145
85	3	3	4	4	4	2	3	3	1	4	31	3	2	3	2	1	1	1	13	3	4	3	1	1	1	13	3	4	4	4	19	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	2	4	22	1	1	2	4	4	12	1	1	3	4	3	12	4	4	4	2	14	150	
86	4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	33	2	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	3	2	1	18	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	4	18	3	3	3	4	3	16	4	4	2	1	11	161	
87	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	34	3	4	4	4	4	2	3	24	3	4	4	3	2	3	18	3	3	3	4	4	17	4	3	2	1	4	14	4	4	4	3	4	22	3	3	2	4	4	16	2	4	4	3	3	16	4	3	3	3	13	174	
88	3	3	4	4	4	4	2	2	1	4	31	1	4	1	4	2	1	3	16	4	1	3	1	1	1	11	3	3	3	3	4	16	3	3	3	1	4	14	4	4	2	4	2	4	20	2	4	1	4	4	15	2	4	1	4	4	15	4	4	1	1	10	148
89	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	29	2	4	4	3	3	2	2	20	3	3	2	2	3	2	15	3	3	3	3	15	3	3	2	3	14	3	4	4	4	2	3	20	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	14	3	3	2	2	10	151			
90	4	4	4	4	4	2	3	1	1	4	31	2	4	3	1	1	1	1	13	3	4	4	2	2	2	17	1	4	4	4	17	4	4	1	1	3	13	4	4	3	4	2	4	21	2	4	1	3	3	13	1	1	3	3	2	10	4	4	4	1	13	148	
91	3	3	4	3	3	2	3	3	1	4	29	3	4	3	3	3	3	3	22	2	3	3	2	3	3	16	3	3	3	4	2	15	3	3	3	2	4	15	3	4	4	3	2	3	19	2	3	3	3	4	15	3	4	4	4	19	3	3	3	3	12	162	
92	3	3	3	4	4	2	4	1	2	4	30	4	4	1	3	1	2	1	16	2	2	2	3	2	3	14	4	3	3	3	16	3	3	2	2	4	14	4	3	3	3	2	4	19	2	2	2	3	3	12	1	1	1	4	1	8	3	3	2	1	9	138	
93	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	31	2	3	3	3	3	2	2	18	4	3	3	2	3	3	18	2	3	3	3	14	4	3	2	2	4	15	4	3	3	3	2	3	18	2	3	2	4	3	14	2	2	2	3	2	11	4	4	2	2	12	151	
94	3	3	4	4	4	2	3	3	1	4	31	3	2	3	2	1	1	1	13	3	4	3	1	1	1	13	3	4	4	4	19	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	2	4	22	1	1	2	4	4	12	1	1	3	4	3	12	4	4	4	2	14	150	
95	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	32	4	4	4	4	4	2	3	25	4	4	4	4	3	1	1	17	2	4	4	4	18	4	4	1	4	4	17	4	4	4	4	4	4	24	1	4	1	4	4	14	2	4	4	4	4	18	4	4	4	1	13	178
96	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	32	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	11	156	
97	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	32	4	4	4	4	4	1	3	24	3	3	3	2	2	4	17	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	3	14	4	4	4	4	2	4	22	3	3	1	3	3	13	3	1	2	2	3	11	3	4	2	3	12	161
98	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	30	3	4	3	4	3	2	3	22	4	2	4	3	2	2	17	3	3	3	3	15	4	4	3	2	4	17	3	3	3	3	3	4	19	2	1	2	3	2	10	3	3	4	3	3	16	3	3	3	2	11	157	
99	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3	3	3	4	3	1	4	21	4	4	4	1	1	2	16	4	3	3	3	16	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	1	4	2	4	4	15	1	2	1	3	3	10	4	4	3	2	13	172	
100	4	4	4	4	4	3	2	1	1	4	31	4	4	4	4	3	3	25	2	3	3	1	4	3	16	4	3	2	4	17	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	2	4	22	3	4	1	4	4	16	2	2	1	4	2	11	4	4	1	1	10	162		
101	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	31	3	4	4	4	4	1	1	21	3	2	4	1	1	1	12	1	1	1	3	2	8	4	4	2	1	4	15	4	4	3	4	1	4	20	1	3	1	2	3	10	1	1	1	3	2	8	4	4	2	2	12	137
102	2	2	4	3	3	3	2	1	1	3	24	3	3	3	3	3	2	3	20	4	2	2	4	4	4	20	4	3	3	3	16	3	1	2	1	3	10	3	3	3	3	3	4	19	2	2	2	2	2	10	4	2	3	2	3	14	3	3	2	4	12	145	
103	4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	30	1	3	3	4	3	1	1	16	4	3	3	3	1	1	2	14	2	3	2	4	15	4	3	3	1	4	15	3	3	3	4	2	4	19	1	2	1	3	4	11	1	4	1	3	2	11	4	4	1	1	10	141
104	4	4	4	4	4	4	1	1	3	33	4	3	4	4	4	1	1	21	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	4	3	16	4	4	1	1	3	13	4	4	4	3	1	4	20	1	2	1	4	3	11	1	2	3	4	13	4	4	4	1	13	153		
105	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	31	4	4	4	4	4	1	2	29	4	4	4	1	1	1	15	4	4	1	4	17	4	4	1	1	4	14	4	4	1	4	1	4	18	1	4	1	4	4	14	1	1	4	4	1	11	4	4	1	1	10	153	

Anexo 6. Autorizaciones

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Rímac, 20 de noviembre del 2018

Señor
Luis Alberto Arquínigo Benedicto
Director de la I.E.P. Innova Schools – Sede Rímac

De mi mayor consideración:

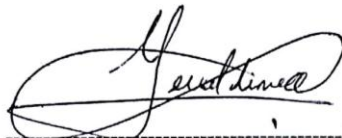
Es grato dirigirme a usted, yo **GERALDINE AMELIA AVILA SANCHEZ**, identificada con DNI N° 43189734 y código de matrícula 6000134309, estudiante del **programa de Maestría en Administración de la Educación** de la Universidad César Vallejo (UCV) quien me encuentro desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Liderazgo directivo y clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018"

En ese sentido solicito a su digna persona otorgarme el permiso y brindarme las facilidades a fin de que pueda desarrollar mi trabajo de investigación en la institución que usted representa.

Desde ya agradezco su disposición y colaboración, pues es muy importante para el éxito de mi investigación y formación profesional.

Atentamente.



Geraldine Amelia Avila Sánchez
Br. del Programa de Administración de la Educación
UCV - LN



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

El que suscribe, director de la I.E.P. Innova Schools, sede Rímac, perteneciente a la UGEL N° 02 y ubicada en el distrito del mismo nombre.

HACE CONSTAR:

Que a la docente **GERALDINE AMELIA AVILA SÁNCHEZ**, identificada con DNI **43189734** y perteneciente al Programa de Maestría en Administración de la Educación – UCV, se le otorga la constancia que acredita la aplicación de una encuesta y un cuestionario, dirigidos a todos los docentes de nuestra institución educativa, así como se detalla:

FECHA	TEMA	DIRIGIDO
27 de noviembre del 2018	Liderazgo directivo y clima organizacional en las sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018	Docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Lima, 01 de diciembre del 2018



Luis A. Arquínigo Benedicto
J. Luis Alberto Arquínigo Benedicto
I.E.P. Innova Schools - Sede Rímac



Luis A. Arquínigo Benedicto
DIRECTOR
INNOVA SCHOOLS - STO. TORIBIO

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

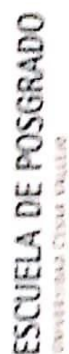
Yo, Estrella A. Esquiagola Aranda, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Liderazgo directivo y clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018" del estudiante **Geraldine Amelia Avila Sanchez**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 12 de enero del 2019



Estrella A. Esquiagola Aranda
DNI:09975909



TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Administración de la Educación

ATTORNEY

Dr. Arvid Sjöström, Göteborg, Sweden

ASSOCIATE:

Dr. David Warren Esquire

SECTION

Education & Training

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa



1901, 1902, 1903, 1904, 1905, 1906, 1907, 1908, 1909, 1910, 1911, 1912, 1913, 1914, 1915, 1916, 1917, 1918, 1919, 1920, 1921, 1922, 1923, 1924, 1925, 1926, 1927, 1928, 1929, 1930, 1931, 1932, 1933, 1934, 1935, 1936, 1937, 1938, 1939, 1940, 1941, 1942, 1943, 1944, 1945, 1946, 1947, 1948, 1949, 1950, 1951, 1952, 1953, 1954, 1955, 1956, 1957, 1958, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 25

139



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Avila Sanchez Geraldine Amelia

D.N.I. : 43189734

Domicilio : Jr. Pedro Bocanegra N°162 - Urb. El Bosque - Lima

Teléfono : Fijo : 3824280 Móvil : 951971478

E-mail : geravis2013@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

☐ Tesis de Posgrado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado :

Mención : Maestra

Administración de la Educación

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Avila Sanchez Geraldine Amelia

Título de la tesis:

Liderazgo directivo y clima organizacional
en la sede Rimac de la Institución
Educativa Innova Schools, 2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,
a publicar en texto completo mi tesis

Firma

Fecha

17-07-2019



Scanned with



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Geraldine Amelia Avila Sanchez

INFORME TITULADO:

Liderazgo directivo y clima organizacional
en la sede Rímac de la Institución
Educativa Innova Schools, 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Administración de la Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 23 de enero del 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN